

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему **«Удосконалення управління персоналом підприємства на засадах
контролінгу»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-51

Горбунова Альона Олександрівна

Керівник доцент кафедри менеджменту

к.е.н., доц. ГОЛЮК В.Я.

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу

к.е.н., доц. КУБИШИНА Н.С.

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ - 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Горбуновій Альоні Олександрівні**

1. Тема роботи: «Удосконалення управління персоналом підприємства на засадах контролінгу»

керівник роботи к.е.н., доц. ГОЛЮК Вікторія Ярославівна

затверджені наказом по університету від 28.02.2019 р. № 788-с

2. Термін подання студентом роботи 03.06.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок управлінської діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «XXX», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); кадрова звітність, статут.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

а) теоретична частина:

- визначити сутність, складові і характеристики системи управління персоналом та значення управлінської діяльності для підприємства;
- виявити особливості, роль та методику реалізації контролінгу в системі управління персоналом підприємства.

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати господарсько-економічну характеристику підприємства та його управлінської діяльності;
- проаналізувати структуру персоналу та принципи управління персоналом підприємства та оцінити можливості активізації управлінської діяльності;
- проаналізувати контролінг персоналу та можливості підприємства щодо його удосконалення.

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект впровадження заходів щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу в контексті розвитку системи управління персоналом;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Загальна характеристика ТОВ «XXX».
2. Карта стратегічних конкурентів ТОВ «XXX».
3. Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.
4. Оцінка платоспроможності та показник рентабельності ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.
5. Кадровий склад ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.
6. Характеристика руху кадрів ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.
7. Запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «XXX».
8. Витрати на впровадження запропонованих заходів.
9. Очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.
10. Порівняння фактичних показників кадрової звітності підприємства з прогнозованими після впровадження запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік публікацій

Тези. Психологічні аспекти контролінгу в системі управління персоналом.

7. Дата видачі завдання

«24» жовтня 2018 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації управлінської діяльності підприємства	25.10.2018 р. – 30.11.2018 р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо управлінської діяльності підприємства	01.12.2018 р. – 31.01.2019 р.	
3.	Розгляд теоретичних основ управлінської діяльності підприємства	01.02.2019 р. – 28.02.2019 р.	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та його діяльності у сфері управління персоналом	01.03.2019 р. – 31.03.2019 р.	
5.	Оцінювання потенціалу ТОВ «ХХХ» у сфері управління персоналом та можливостей активізації управлінської діяльності	01.04.2019 р. – 30.04.2019 р.	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів розвитку управлінської діяльності підприємства	01.05.2019 р. – 09.05.2019 р.	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	10.05.2019 р. – 17.05.2019 р.	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019 – 31.05.2019р.	

Студент _____ Горбунова А.О.

Керівник дипломної роботи _____ ГОЛЮК В.Я.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Удосконалення управління персоналом підприємства на засадах контролінгу» містить 108 сторінок, 32 таблиці, 17 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 33 найменування.

Метою роботи є обґрунтування необхідності удосконалення інструментарію контролінгу, що використовується в процесі управління персоналом підприємства, надання відповідних рекомендацій та доведення їх економічної ефективності.

Для аналізу дослідження та розробки пропозицій в роботі використанні: методи групування, графічний, ілюстрації, методи вертикального та горизонтального аналізу, логічні методи.

В роботі доведено доцільність удосконалення методів контролінгу в системі управління персоналом. Метою впровадження запропонованих заходів є підвищення ефективності використання кадрів ТОВ «XXX», зниження рівня плинності кадрів та, як наслідок, збільшення обсягів прибутку. Аналітичні дослідження дозволили розробити рекомендації щодо доцільності використання запропонованих заходів для ТОВ «XXX». Також було розраховано економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ «XXX».

Предмет дослідження – удосконалення управління персоналом підприємства на засадах контролінгу.

Ключові слова: людські ресурси, персонал, система управління персоналом, контролінг персоналу, продуктивність праці, ефективність використання персоналу, кадрова структура, плинність кадрів, принципи управління персоналом.

ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 108 pages, 32 tables, 17 drawings, 2 attachments. The bibliography list consists of 33 items. The topic of bachelor's thesis is «Improvement of HR management of the enterprise on the basis of controlling».

The purpose of the work is to justify the need to improve the control tools used in the process of staffing the company, providing relevant recommendations and prove their economic efficiency.

To analyze research and development of proposals grouping methods, graphic, illustration, methods of financial analysis and logical methods were used in the study.

The work proves the need to improve controlling methods in the personnel management system. The purpose of implementation of the suggested measures is to increase the efficiency of the use of personnel of LLC Delta Tex, reduce the rate of staff turnover and, consequently, increase its profits. Analytical research allowed to elaborate recommendations on the feasibility of using the proposed measures for LLC Delta Tex. Also, the economic effect of the implementation of the proposed measures was calculated.

The object of research - the process of HR management of the enterprise on the basis of LLC Delta Tex.

Subject of research - the improvement of HR management of the enterprise on the basis of controlling.

Key words: *human resources, personnel, personnel management system, staff control, productivity, staff utilization efficiency, personnel structure, personnel turnover, principles of personnel management.*

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ.....	11
1.1. Сутність системи управління персоналом	11
1.2. Принципи, методи та концепції управління персоналом.....	25
1.3. Поняття та методика реалізації контролінгу в управлінні персоналом	31
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «XXX».....	38
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «XXX»	38
2.2. Структура персоналу та принципи управління персоналом ТОВ «XXX»...	59
2.3. Контролінг персоналу ТОВ «XXX»	69
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ.....	77
3.1. Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу.....	77
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	91
Висновки до розділу 3	98
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлено потребою у пошуку сучасних методів та інструментів для управління персоналом підприємства, що забезпечує сталий розвиток підприємства в умовах швидкої зміни умов зовнішнього середовища та загострення конкуренції на ринку. Актуальність теми дослідження обумовлено високою важливістю персоналу як одного з факторів виробництва у процесі створення товарів та послуг, а також їх реалізації, значущості якості кадрового складу для розвитку підприємства і створення унікальної ціннісної пропозиції на ринку.

В умовах глобалізації економіки матеріальні та фінансові ресурси вже не є першочергово важливими факторами, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. Натомість людські ресурси, їх кваліфікація, особистісні якості та професійні навички, здібність до творчості забезпечують підприємству конкурентні переваги на ринку. Саме персонал забезпечує досягнення цілей організації, тому в процесі управління підприємством доцільно приділяти значну увагу розвитку персоналу та його найбільш ефектному використанню задля досягнення необхідних результатів.

При цьому необхідно зважати на те, що цінність людських ресурсів все частіше вимірюється саме здатністю до творчого мислення, оскільки процес автоматизації звільняє персонал від необхідності виконання механічних дій. Саме тому в умовах однакових можливостей для придбання технічного оснащення особливої ваги набирає людський ресурс, адже він унікальний.

Питання ефективного використання кадрів на підприємстві є предметом багатьох зарубіжних та вітчизняних досліджень. Проблеми системи управління персоналом провідних компаній досліджували Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, І. Ансофф, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуорі, Х. Мінсберг, Т. Р. Мітчелл та інші. Найвагоміші теоретичні дослідження проблем підвищення ефективності використання та розвитку персоналу здійснили такі вітчизняні

дослідники: Л.В. Балабанова, М.М. Виноградський, Д.П. Мельничук, О.В. Крушельницька, О.В. Сардак, А.П. Єгоршина, Л.Є. Довгань та інші.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення інструментарію контролінгу, що використовується в процесі управління персоналом підприємства, надання відповідних рекомендацій та доведення їх економічної ефективності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність, складові і характеристики системи управління персоналом підприємства;
- виявити особливості, роль та методику реалізації контролінгу в системі управління персоналом підприємства;
- проаналізувати структуру персоналу та принципи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати контролінг персоналу, ідентифікувати наявні проблеми та можливості підприємства щодо його удосконалення;
- розробити проект впровадження заходів щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу в контексті розвитку системи управління персоналом;
- оцінити економічну ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – управління персоналом підприємства на засадах контролінгу.

Базою дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «ХХХ». Результати дослідження, викладені в дипломній роботі на здобуття ступеня бакалавра, дозволяють дійти висновків, що впровадження комплексу заходів, розроблених з метою удосконалення системи управління персоналом підприємства, дозволять підвищити рівень сервісу, що надається клієнтам компанії, надасть можливість для гармонійної співпраці між співробітниками, вдосконалисть систему навчання, що призведе до збільшення показників обсягів

продажів ТОВ «XXX» та надасть можливість отримати додаткову кількість прибутку.

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження системи управління персоналом підприємств застосовувалися: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, експертної оцінки. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені проблемам управління персоналом підприємства.

Розроблені в дипломній роботі рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу були представлені на розгляд керівництва ТОВ «XXX». Було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо управління персоналом підприємства (акт впровадження № 12 від 10.05.2019 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

1.1. Сутність системи управління персоналом

Менеджер працює з особливим ресурсом – з людьми. А людина – це унікальний ресурс [1, с. 552]. «Мотором» будь-якого підприємства є персонал. Керівники, натомість, у більшості випадків основну увагу приділяють фінансовим та виробничим проблемам, питанням матеріально-технічного забезпечення чи процесу реалізації готової продукції, забуваючи про людей, які забезпечують роботу організації в усіх цих напрямках. Жодна організація не зможе досягти поставлених цілей без потрібних людей на відповідних посадах [2, с. 382].

Ще на початку минулого століття люди були лише одним з факторів виробництва, який нічим не відрізняється від машин і устаткування. Але сьогодні в конкурентній боротьбі перемагають лише ті компанії, що розглядають персонал як головний стратегічний ресурс. Найбільша цінність людини – здатність до творчості, яка стає вирішальною умовою успіху будь-якої діяльності. Саме тому витрати, пов'язані з персоналом, варто розглядати як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку. Вони спрямовані на організацію медобслуговування, відпочинку, занять спортом, створення умов для розвитку творчості [3, с. 91].

Персонал підприємства визначається як сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем [4, с. 15]

Персонал — найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т. п. [2, с. 384]. Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість

персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації та автоматизації [5, с. 11].

Якість працівника оцінюється такими групами показників: особисті, комунікативні, пізнавальні, професійні. Формування необхідного організації комплексу характеристик працівника є основним завданням процесу управління персоналом [5, с. 15]. Тобто управління персоналом – це система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою є органічне поєднання системи управління персоналом з метою діяльності та концепцією розвитку організації [2, с. 387].

Управління персоналом можна розглядати як специфічну функцію управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що в свою чергу входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Суб'єктом управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного відносять формування персоналу (прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу і ведення відповідної кадрової документації) та стабілізацію персоналу (створення та ведення

бази даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника).

Функціональний пов'язаний із використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі [5, с. 16].

Таким чином робимо висновок, що управління персоналом вивчає індивіда в єдності усіх його проявів, що впливають на усі процеси у підприємстві: від її залучення до ефективного використання усього її потенціалу. Людина бере участь у виробничій діяльності як її багатогранний суб'єкт (наведено у табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Людина як суб'єкт виробничої діяльності

Прояв	Сутність
Економічний	Виробник і споживач благ
Біологічний	Носій певної фізичної конструкції і здоров'я
Соціальний	Член певної групи
Політичний	Громадянин держави, член політичної партії, профспілки, інших груп інтересів
Правовий	Власник певних прав і обов'язків
Культурний	Носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій
Моральний	Той, що поділяє ті або інші моральні норми і ціннісні орієнтації
Конфесіональний	Атеїст або той, що сповідає релігію
Емоційно-вольовий	Той, що має певний характер і психологічний склад у цілому
Розумний	Той, що має певний інтелект і певну систему знань

Складено на основі [4]

Усі ці сторони особистості за певних умов впливають на індивіда в процесі роботи. Управління персоналом покликане вивчати і регулювати цей вплив на організаційну поведінку людини [4, с. 10].

Система управління — це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи. Керуюча система (суб'єкт) — це сукупність органів управління й

управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) — це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом являється комплексною системою, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи.

Люди в системі управління є головними елементами і одночасно виступають як об'єкт і суб'єкт управління, що є основною специфічною особливістю управління [5, с. 23]. Рисами системи управління персоналом називають такі: складність, імовірнісний характер зв'язків, подільність, ієрархічність, емерджентність, динамізм, стійкість, полікритеріальність. Це особливо складна система, кількість елементів і зв'язків у якій є дуже великою, а зміна окремих елементів і зв'язків між елементами носить випадковий характер [6, с. 105].

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів, а також усунення недоліків за такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність [7, с. 16].

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів). Підсистема — це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети. Зазвичай підсистеми виділяють у відповідності до основних функцій управління персоналом. Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

В табл. 1.2 наведено склад функціональних підсистем системи управління людськими ресурсами [5, с. 24].

Таблиця 1.2. Функціональні підсистеми системи управління людськими ресурсами

Система управління персоналом – система, в якій реалізуються всі функції управління персоналом
↓
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами • Підсистема планування та маркетингу, що виконує розробку кадрової політики, стратегії кадрового планування та прогнозування, потреби в персоналі, організацію реклами • Підсистема управління підбором та обліком персоналу. Здійснює організацію підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку, зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію, організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловиробництво системи управління персоналом • Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією із профспілками • Підсистема забезпечення нормальних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки, дотримання вимог технічної естетики охорони праці, військової охорони організації і окремих посадових осіб • Підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових співробітників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службо-професійного просування • Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: організацію нормування та тарифікацію трудового процесу, розробка системи оплати праці, розробка форми участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу • Підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування • Підсистема розвитку організаційної структури управління • Підсистема правового забезпечення • Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом

Джерело: [5]

Процес управління персоналом передбачає виконання певних цілеспрямованих дій і включає такі основні етапи і функції:

- визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом;

- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- організація роботи щодо виконання прийнятих рішень;
- контроль виконання запланованих заходів;
- координація розроблених заходів.

Систему управління персоналом необхідно розглядати як комплекс цілей, задач та основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління. Метою є підвищення продуктивності праці і якості роботи. Саме тому в процесі формування системи управління персоналом будь-якої організації слід враховувати і зовнішні, і внутрішні чинники (рис. 1.1).

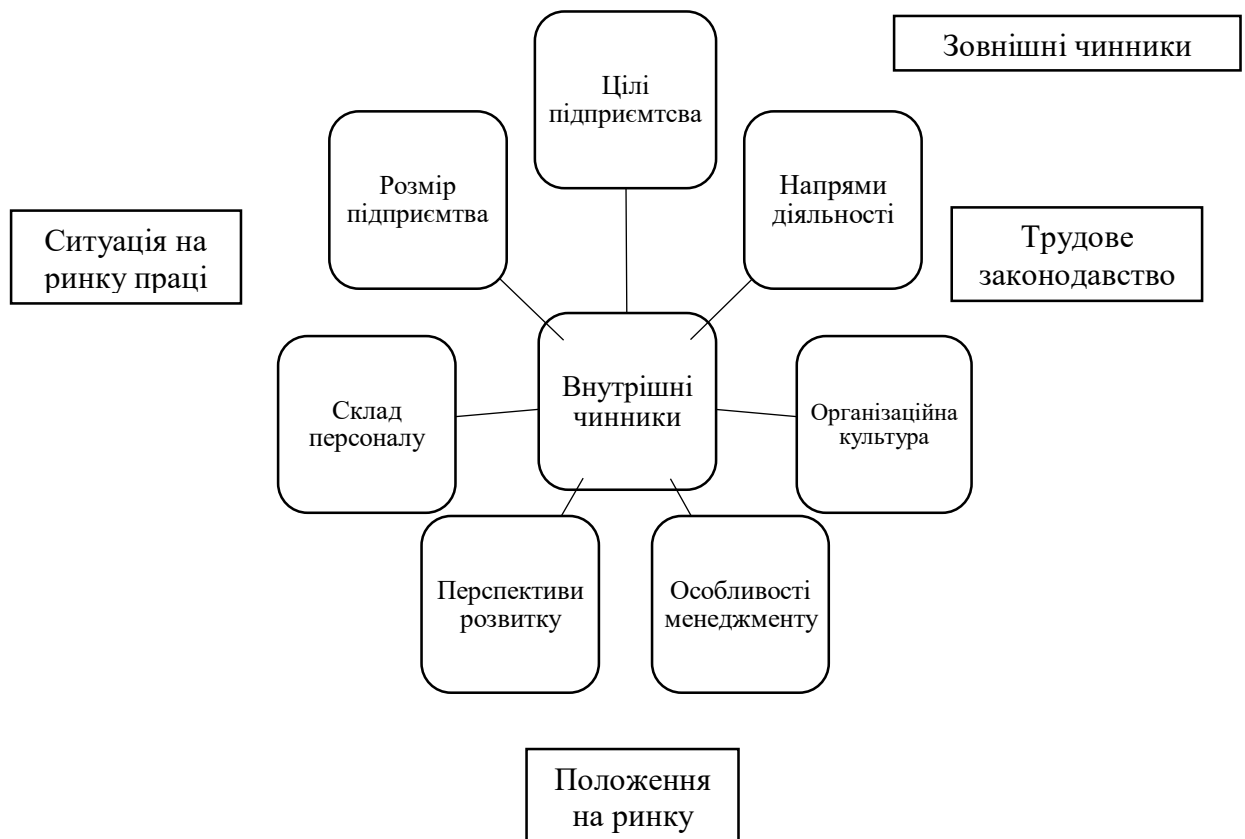


Рис. 1.1. Середовище системи управління персоналом

Складено на основі [4]

Різне поєднання функцій системи, методів і підходів, що застосовуються в організації, цілей і людських ресурсів визначають різноманіття систем управління персоналом. Двох ідентичних систем управління персоналом немає [6, с. 133].

Для успішного розвитку організація повинна управляти кадровим плануванням, набором, адаптацією, навчанням, оцінкою, винагородами, а також мотивацією, контролінгом персоналу та створенням відповідних умов праці [5, с. 22]. Тобто керівництво має створити, а потім удосконалювати методи, підходи, процедури організації цих процесів. Поєднання і єдність методів, процедур, програм являють собою систему управління персоналом [8, с. 12]. Надалі детальніше розглянуто всі елементи системи.

Планування персоналу має на меті забезпечити максимальне розкриття здібностей працівників та їх мотивацію, при цьому враховуючи економічні і соціальні наслідки прийняття певних рішень. Про ефективність кадрового планування можна судити з рівня досягнення цілей підприємством, оскільки вирішальним фактором діяльності організації є персонал [5, с. 62].

Планування персоналу поділяється на такі етапи:

- оцінка наявних кадрів організації;
- планування майбутніх потреб;
- формування програми щодо забезпечення потреб у майбутньому.

Кожен з етапів повинен здійснюватися як на основі кількісного аналізу, так і якісної оцінки складу працівників. На завершальному етапі необхідно створити конкретний графік забезпечення кадрами, а також розробити заходи по залученню, найму, навчання та кар'єрного зростання працівників, які стають необхідним фактором досягнення цілей організації [9, с. 48].

Планування персоналу як система комплексних рішень забезпечує:

- наявність в організації необхідного персоналу;
- підбір працівників, що здатні вирішувати поставлені цілі та розробляти нові можливі підходи до їх вирішення;
- необхідний організації рівень кваліфікації робітників;
- залучення працівників до активної участі у діяльності організації.

Прогнозування потреби в персоналі — початковий етап процесу кадрового планування, заснованого на даних про заплановані робочі місця, штатний розклад, план заміщення вакантних посад тощо [10, с. 225]. Необхідно пам'ятати, що

основна мета кадрового планування – максимальна економічна ефективність діяльності. Тож приймаючи рішення про найм ще одного працівника, необхідно порівняти вартість продукту, який буде вироблено цим працівником, з витратами, пов'язаними з його наймом [12, с. 67].

Процесу найму – це комплекс послідовних дій, що виконуються організацією для залучення кандидатів, наділених тими якостями, що необхідні компанії для досягнення поставлених нею цілей. Прийняття персоналу поділяється на послідовні етапи, розпочинаючи від організації роботи служби персоналу на ринку праці і закінчуючи процедурою первинної адаптації співробітника у компанії [13, с. 130].

Метою залучення працівників є добір персоналу для покриття потреби в кадрах потрібної якості і у необхідній кількості, в даний момент та на певний проміжок часу, а також для використання у певному місці [13, с. 127].

Прийняття на роботу – одна з найважливіших складових у роботі з персоналом. Найм передбачає:

1. Пошук кандидатів, які здатні виконувати набір визначених функцій виробничої та управлінської діяльності;
2. Порядок прийняття співробітника у відповідності до його функціонального призначення;
3. Процедуру, причини й умови звільнення співробітника;
4. Соціальний захист і підтримку звільнених або безробітних працівників з боку держави [13, с. 130].

Набір персоналу також передбачає створення резерву кандидатів на всі можливі посади і спеціальності, в яких організація має потребу. Необхідний обсяг роботи з набору персоналу в більшості визначається різницею між наявною кількістю трудових ресурсів і майбутньою потребою в них. При цьому необхідно враховувати такі фактори, як вихід на пенсію або навчання, плинність кадрів, звільнення у зв'язку із завершенням терміну договору найму, розширення сфер діяльності організації.

Найм персоналу – це певний вид торговельної угоди. Сторони прагнуть укласти її максимально вигідно: роботодавець бажає знайти найбільш

придатного працівника для виконання певного набору функцій, а працівник – отримати роботу, що задовольняє його найбільш значимі потреби (матеріальні, духовні), відповідає його інтересам і особистим якостям, здібностям [4, с. 206].

Методи набору можуть бути активними та пасивними. Активні застосовуються тоді, коли попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. У зворотній ситуації користуються пасивними методами [5, с. 73].

Розвиток персоналу також є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. У світі відбувається постійне прискорення науково-технічного прогресу, а отже вимоги до професійних знань, умінь і навиків працівників змінюються все швидше. Наприклад, знання випускників на початку XX століття втрачали актуальність через 30 років, наприкінці століття вже через 10 років, а сучасні працівники мають підвищувати кваліфікацію кожні 3-5 років [5, с. 90].

Професійний розвиток особистості – це підготовка й адаптація особи до виконання функцій за професією чи спеціальністю у процесі соціалізації індивіда [14, с. 137]. Навчання персоналу дозволяє вирішувати поставлені задачі як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах персоналу – підвищення рівня життя, створення можливості для реалізації своїх здібностей тощо. Працівник стає більш конкурентоспроможним на ринку праці.

Система безперервного навчання дозволяє підприємству забезпечувати максимально повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з урахуванням вимог до працівників. Основні напрямки професійного розвитку персоналу:

- первинне навчання у відповідності до завдань та цілей підприємства;
- поточне навчання з метою усунення розриву між вимогами посади і характеристиками персоналу;
- навчання, що має на меті підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками діяльності підприємства;
- навчання з метою освоєння нових методів виконання посадових обов'язків [5, с. 91].

У теорії та практиці управління персоналом визначаються також форми навчання у відповідності до цілей навчального процесу. Організація має застосовувати лише ті форми навчання, які пристосовані до вимог робочого місця та враховують особливості персоналу. Ці вимоги зводяться до наступного:

1. Для ефективного процесу навчання працівники мають бути вмотивовані, тобто чітко розуміти, що вони отримають в результаті навчання;
2. Організація має забезпечити сприятливі умови для навчання, забезпечити процес необхідним обладнанням та приміщеннями;
3. Інформація, що подається в процесі навчання, повинна бути розбита на послідовні етапи, починаючи від більш простої до більш складної;
4. Протягом всього процесу навчання, а також після нього слухачі повинні відчувати зворотний зв'язок стосовно результатів навчання [5, с. 94].

Наступним елементом системи управління персоналом є адаптація — процес пристосування нового працівника до умов організації, в основу якого покладено поступове освоєння нових професійних, соціальних та організаційних умов праці. Науковці виділяють такі види адаптації:

1. Психофізіологічна адаптація – пристосування людини до нового фізичного оточення та рівня психологічних і фізичних навантажень;
2. Професійна адаптація – оволодіння новою професією, пристосування до нових завдань і характеру праці;
3. Соціально-психологічна адаптація – це поступове звикання до нового колективу, розуміння його традицій і корпоративної культури, до стилю роботи керівників [5, с. 121].

Подальше використання персоналу передбачає виконання організацією комплексу заходів, що спрямовані на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників. Використання персоналу має відповідати цілям організації, а також враховувати інтереси працівників і відповідати законодавству про працю.

Рациональне використання персоналу забезпечує:

- оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця);
- відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади;
- періодичну зміну одного робочого місця на інше задля забезпечення різноманітності характеру посадових обов'язків;
- різноманітність виконуваних дій на робочому місці з метою чергування навантаження різних груп м'язів людини.

За умови правильного розміщення працівників і можливості внутрішньоорганізаційного переміщення працівників організація може забезпечити збалансованість кількості робочих місць і кількості працівників. Ефективне розміщення персоналу – це раціональний розподіл наявних трудових ресурсів у структурних підрозділах, що здійснюється із врахуванням специфіки діяльності підприємства, відповідності психологічних якостей людини змісту виконуваних робіт. При цьому вирішуються такі два завдання:

- формування активно діючих трудових колективів в межах структурних підрозділів;
- перспективність розміщення кадрів, що сприятиме їх росту [5, с. 145].

В процесі взаємодії, спілкування людей можуть виникати конфлікти. Конфлікт можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору, і перешкоджає це зробити іншій стороні [5, с. 172].

Будь-який керівник зацікавлений у тому, щоб конфлікт, який виник в організації, був якнайшвидше вирішений, оскільки зазвичай його наслідки непередбачувані. Врегулювання конфлікту може відбуватися як без втручання керівника силами самих сторін, так і при активній його участі.

Існують три основні типи дій, в результаті яких конфлікт може бути вирішений:

- односторонні, коли кожен учасник діє на свій страх і ризик;
- взаємоузгоджені, наслідком яких є компроміс;

- інтегровані.

Виходячи з цього формуються три моделі поведінки учасників конфлікту. Одна з них – деструктивна; друга – конформна, пов’язана з односторонніми або взаємними поступками; і третя – конструктивна, яка передбачає спільний пошук вирішення конфлікту з вигодою для обох сторін. Управління конфліктами – це комплекс цілеспрямованих дій, результатом яких має бути ліквідація причин появи конфлікту, або корекцію поведінки учасників.

Методи, що застосовуються для управління конфліктами об’єднано у групи, кожна з яких може бути використана за певних умов:

- внутрішньоособові методи, метод впливу на окрему особу;
- структурні методи — методи з ліквідації організаційних конфліктів;
- міжособові методи або стилі поведінки в конфлікті;
- переговори;
- зворотні агресивні дії [5, с. 180].

Ще одним елементом системи управління персоналом є оцінка персоналу – процедура, що проводиться з метою виявлення рівня відповідності результатів діяльності працівника, його якостей визначеним вимогам певної посади. Перш за все, оцінка персоналу використовується для вибору претендентів та прийняття рішень щодо їх подальшого використання організацією на основі результатів оцінки.

Тобто завданням ділової оцінки є виявлення потенціалу конкретного співробітника, відповідності працівника займаній посаді або ж його готовності до заняття іншої, більш відповідальної посади, чи звільнення. Важливою задачею є також формування ефективного зворотного зв’язку: працівник повинен знати, як оцінюють результати його діяльності, його прагнення, якість виконання його обов’язків тощо. Варто відмітити, що оцінка персоналу має сприйматися працівниками і керівництвом як можливість відкритого обговорення результатів діяльності працівника, вибору шляхів її покращення, пошук альтернативних можливостей, а не покарання чи пошук причини для звільнення [9, с. 94].

Атестація – один з видів оцінки персоналу. Ця процедура передбачає визначення рівня кваліфікації, обсягу знань, практичних навичок та ділових якостей

працівників із подальшим встановленням їх відповідності або невідповідності займаний посаді, виявлення потенціалу співробітників та можливостей кар'єрного просування. Метою атестації являється раціональне розміщення працівників, найбільш повне та ефективно їх використання. За результатами атестації керівник організації може прийняти рішення щодо підвищення/пониження працівника в рамках прийнятої в організації ієрархії; підвищення/пониження посадового окладу; призначення додаткових винагород, премій; необхідності підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності, проходження навчання.

Атестація спрямована на пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та організації, найбільш оптимальне використання різних стимулів праці і соціальних гарантій [5, с. 213].

Всі ресурси оцінюються у грошовому вираженні, а людська праця потребує додаткових критеріїв оцінювання. Без необхідних спеціалістів жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити. Тому люди на підприємстві мають визначену вартість [7, с. 14]. Зарплата — це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм або результатів, обчислена, як правило, в грошовому еквіваленті. Оплата праці є основною умовою мотивації до праці, вона є мотивом і стимулом праці [5, с. 247].

Процес оплати праці може бути організовано за тарифною і нетарифною системою. Тарифна система характеризується підходом, що оцінює трудовий вклад працівника у результати діяльності організації, для чого встановлюються певні норми виробітку.

Другим варіантом є встановлення норм оплати праці (погодинні, денні тарифні ставки, схеми посадових окладів або штатний розклад, розцінки, шкали заохочування, доплати, гарантійні компенсаційні виплати). За умови використання цієї системи працівники отримують додаткову оплату за перевиконання норм праці та кваліфікацію. Тарифна система також передбачає залежність зарплати від умов праці, її інтенсивності, природно-кліматичних умов.

До нетарифної системи оплати праці відносять колективну оплату за кінцевим результатом, комісійну оплату, оплату праці, що ґрунтується на «плаваючих» коефіцієнтах [5, с. 256].

Мотивація персоналу лежить на перехресті як проблем, так і досягнень організації. У певному сенсі розвиток мотивації призводить до підвищення продуктивності діяльності в не меншій мірі, ніж технологічне переозброєння [16, с. 175]. Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

На практиці виділяють три основні підходи до мотиваційної стратегії:

1. Стимули і покарання: заробітна плати працівників напряду залежить від якості виконаної роботи. Тих, хто не працює якісно, — карають, а тих, хто належним чином виконує обов'язки та показує високий результат – заохочують;
2. Мотивування процесом роботи: якщо працівнику цікаво виконувати ту чи іншу роботу, якість її виконання буде високою, як і рівень задоволеності самого працівника роботою;
3. Систематичний зв'язок з менеджером: за умови визначеності цілей керівник має давати позитивну оцінку працівникам, коли вони діють правильно та негативну, коли помиляються [5, с. 286].

За характером методи мотивування поділяються на матеріальні та нематеріальні. Матеріальне мотивування не завжди є вагомими стимулами і не можуть забезпечити максимально високий рівень трудової віддачі працівників і, як наслідок, досягнення потрібних організації результатів. Причиною цього являється те, що зазвичай люди поряд із матеріальними прагнуть забезпечувати також соціальні, культурні та духовні потреби.

То ж наразі в практиці управління персоналом і забезпеченні позитивного бренду роботодавця важливу роль відіграють нематеріальні методи мотивування. Особливо це актуально для країн із високим рівнем доходів. Матеріальні стимули все менше мотивують працівників, а значення таких чинників, як досягнення успіху, визнання, повага, відповідальність, творчий

характер праці, схвалення результатів, можливість самореалізуватися натовість зростає. Ці чинники дедалі частіше стають визначальними при виборі місця роботи, оскільки змінюється пріоритетність потреб працівників.

Нематеріальні методи мотивації особливо важливі для невеликих компаній з маленькими колективами, де командна робота, згуртованість працівників, довіра один до одного, визнання цінності кожного члена команди є важливими чинниками для досягнення поставлених цілей організації. Натомість працівники великих підприємств більше звертають увагу на корпоративну культуру, бажають відчувати причетність до компанії та колективу, справедливі оцінки від керівництва, можливість кар'єрного зростання на конкурентній основі, інформованість працівників про результати діяльності організації та їх причетність до спільних здобутків [17, с. 443].

1.2. Принципи, методи та концепції управління персоналом

У загальному, керівники здійснюють вісім практичних функцій: постановку завдань, планування, інструктаж, контроль, оцінку, мотивацію, організацію, демонстрацію особистого прикладу. Для забезпечення ефективної роботи керівник повинен максимально погоджувати інтереси індивідів, груп і рішення управлінських завдань, так щоб вони не суперечили один одному, інакше він не впорається зі своїми обов'язками [3, с. 257].

Принципи – це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової та практичної діяльності у сфері управління персоналом, включаючи апарат системи управління персоналом, механізми її функціонування, а також організаційну культуру [6, с. 186].

Принципи управління персоналом – це сукупність фундаментальних засад керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці [17, с. 51].

До основоположних принципів роботи з персоналом слід віднести: гуманізм, демократизм, диференціація, єдиноначальність, зворотний зв'язок, професіоналізм, регламентація, соціально-економічна адаптація, субординація, цілепокладання, ефективність [8, с. 140]. До часткових принципів управління персоналом належать: відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами; демократизація роботи з кадрами; інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та інші [4, с. 26].

Так, до основних принципів використання персоналу на підприємстві належать: відповідність чисельності працівників обсягу виконаних робіт і кваліфікації працівника, ступеня складності його трудових функцій; обумовленість структури персоналу підприємства об'єктивними факторами виробництва; максимальна ефективність використання робочого часу; створення умов для постійного підвищення кваліфікації та розширення виробничого профілю працівників.

При управлінні персоналом серйозну увагу необхідно приділяти принципу взаємозамінності працівників, щоб вибуття з тієї чи іншої причини одного з них не призводило до зупинки виробничої ділянки чи всього підприємства [6, с. 67]. Крім цих принципів управління персоналом, використовують систему принципів, до яких належать: ефективність, прогресивність, перспективність, комплексність, оперативність, простота, ієрархічність, автономність, узгодженість, стійкість, плановість, винагорода, підбір і розстановка та інші принципи організації роботи з персоналом [5, с. 19]. Більш детально принципи розглянуто у Додатку А.

Реалізації раніше розглянутих принципів управління персоналом сприяє система різних методів впливу на працівників.

В загальному, успіх в управлінні персоналом визначається двома основними факторами:

1. Здатністю організації чітко визначити, що (яка поведінка співробітників) необхідно для досягнення її цілей;

2. Здатністю вибирати, методи – «сигнали», що підтягнуть співробітників до бажаної поведінки [10, с. 344].

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на такі групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні [4, с. 21].

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності [5, с. 19].

Адміністративні методи виходять з нерівності учасників управлінського процесу. Керівники мають можливість односторонньо забороняти або встановлювати певний порядок дій виконавців, що володіють мінімальною самостійністю, задавати їм жорсткі рамки, порушення яких і зайва ініціатива не заохочуються. Відповідальність за все при цьому лягає на керівника [3, с. 316].

Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод [5, с. 19].

Найголовніший недолік адміністративних методів управління полягає в тому, що вони орієнтуються на досягнення заданого результату, а не на його зростання, заохочують старанність, а не ініціативу. Тому в умовах ускладнення діяльності організації, необхідності оперативно вирішувати найрізноманітніші проблеми, адміністративні методи перестали відповідати потребам управління [3, с. 316].

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників [5, с. 19]. Економічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Вони впливають на економічні інтереси

працівника шляхом матеріальної зацікавленості окремих працівників або їх груп [7, с. 29].

На відміну від адміністративних вони припускають непрямий вплив на об'єкт управління. Виконавцям встановлюються тільки цілі, обмеження та загальна лінія поведінки, в рамках яких вони самі шукають оптимальні способи вирішення проблем. Своєчасне і якісне виконання завдань винагороджується грошовими виплатами, які є вже не просто заслуженими, а заробленими (наприклад, за рахунок економії чи додаткового прибутку), отриманими внаслідок виявленої особистої ініціативи. Оскільки їх розмір прямо залежить від досягнутого результату, працівник економічно зацікавлений в його максимізації.

Однак економічні методи управління також досить швидко показали свою обмеженість, особливо стосовно до працівників інтелектуальних професій, яких в даний час більшість. Для них гроші – важливий, але частіше за все не найголовніший стимул роботи [3, с. 317].

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини [5, с. 20].

Соціально-психологічні методи передбачають два напрямки впливу на поведінку працівника і підвищення його трудової активності. З одного боку, вони спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток доброзичливих відносин між його членами, зміна ролі керівника, а з іншого боку, на розкриття особистих здібностей кожного працівника, допомога в їх вдосконаленні, що в кінцевому підсумку веде до максимальної самореалізації людини в своїй трудовій діяльності, а отже, до підвищення її ефективності. Сьогодні до цих методів можна віднести психологічну мотивацію, гуманізацію праці, професійний відбір [3, с. 318].

На рис 1.2 наведені основні інструменти, що використовуються для реалізації процесу управління.



Рис. 1.2. Інструменти системи управління персоналом

Складено на основі [5; 10]

У зв'язку з тим, що концепції управління персоналом (людськими ресурсами) розвивалися разом з різними школами управління, останні асимілювали кращі ідеї перших). За більше, ніж століття (період промислової революції) роль людини в організації істотно змінювалася, тому розвивалися, уточнювалися і теорії управління персоналом. В контексті сучасного розвитку філософії управлінських ідей виокремлюються такі групи концепцій (теорій):

1. Концепція патерналізму;
2. Класичні теорії;
3. Концепції людських відносин;
4. Концепції людських ресурсів;
5. Сучасні концепції [10, с. 432].

У табл. 1.3 наведені основні ідеї кожної з основних груп концепцій управління персоналом.

Таблиця 1.3. Характеристика концепцій управління персоналом

Назва концепції	Головні ідеї	Представники
Концепція патерналізму	<ul style="list-style-type: none"> - Диференційований доступ до влади; - Охоплює всі аспекти життя підлеглих; - Колективна форма соціальної організації; - Виправдовування підпорядкування. 	
Класична теорія	<ul style="list-style-type: none"> - Індивіди не можуть виконувати роботу самостійно; - Мета керівництва – суворий контроль; - Індивіди можуть управляти своєю працею за умови, наявності відповідної заробітна плата і якщо керівник буде справедливим, задачі будуть спрощені. 	Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Бмерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд.
Концепція людських відносин	<ul style="list-style-type: none"> - Індивіди прагнуть до бути корисними, бажають бути визнаними як індивіди. Ці потреби є важливішими за гроші; - Головна задача керівника — зробити так, щоб кожний працівник відчував себе потрібним і корисним; - Самостійність підлеглих; - Головний регулятор відносин колективу — прийняті в групі норми поведінки. 	Е. Мейо, К. Арджеріс, Р. Лікарт, Р. Блейк
Концепція людських ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> - Індивіди намагаються внести свій вклад в реалізацію цілей; - Більшість індивідів здатні до самостійності, творчості, відповідальності, самоконтролю; - Керівництво створює таку обстановку, в якій кожна людина може максимально проявити свої здібності. 	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор
Концепція ситуаційного підходу	<ul style="list-style-type: none"> - Залежність ефективності управління від умов конкретної ситуації; - Здатність аналізувати ринкову кон'юнктуру й приймати рішення; - Вибір адекватного стилю управління; - Лідерство й керівництво. 	Дж. Вудворт, В. Врум, М. Стівенсон, Ф. Фідлер, П. Герсі
Концепція системного підходу	<ul style="list-style-type: none"> - Управління за цілями; - Модель «7S»: стратегія, майстерність, загальновизнані цінності, структура, процеси прийняття рішень, персонал, стиль; - Сучасне підприємство розглядається як відкрита й замкнута система. 	П. Дракер, Р. Лайкерт, Т. Пітерс, Р. Уотерман, І. Ансофф
Теорія людського капіталу	<ul style="list-style-type: none"> - Вплив інтелектуального капіталу на зростання доходу компанії 	М. Беккер, Я. Мінсер, Т. Шульц
Теорія стратегічного управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - Управління людськими ресурсами й управління організаційною структурою повинні відповідати організаційній стратегії 	С. Фомбрун, М. Бір, П. Боксалл, Д. Гест, Д. Сторі
Компетентісно-орієнтований підхід	<ul style="list-style-type: none"> - Синтез стратегічного управління й соціальних, особистісних та психологічних установок і здібностей персоналу 	Дж.Хоткінсон, П. Сперроу, А. Фарнем,

Складено на основі [10; 11; 18]

За теорією людського капіталу у виробництві взаємодіють два фактори — фізичний (засоби виробництва) і людський капітал. Інвестиції в людський капітал — це витрати на підтримання здоров'я, на здобуття освіти, витрати, пов'язані з пошуком роботи, одержанням необхідної інформації, міграцією, професійною підготовкою на виробництві тощо. Величину його оцінюють розміром потенційного доходу, який він здатний принести [20, с. 239].

Стратегічне управління людськими ресурсами покликане сприяти забезпеченню відповідності організації вимогам конкурентного середовища, яке динамічно розвивається. На макрорівні людські ресурси є одним з найважливіших джерел процвітання будь-якої компанії. На макрорівні людські ресурси можна розглядати як простір, в якому відбувається формування ринкових відносин. Якості окремих людей і їх спільнот стають визначальними чинниками розвитку та економічного зростання, забезпечуючи процеси відтворення на локальному, регіональному та державному рівнях [21, с. 76].

1.3. Поняття та методика реалізації контролінгу в управлінні персоналом

Процес управління персоналом потребує максимального рівня узгодженості управлінських дій з психологічними особливостями поведінки людей. У разі, якщо керівники компаній нехтують цими закономірностями, можуть виникати психологічні конфлікти, які сприяють зростанню плинності кадрів, порушенню трудової дисципліни та зниженню продуктивності праці [5, с. 189].

Контролінг персоналу – це система внутрішньоорганізаційного планування та контролю у сфері роботи з людськими ресурсами, що допомагає «перетворювати» поставлені цілі в планові величини та конкретні заходи, а також формувати основні положення з управління персоналом. Контролінг персоналу передбачає розробку і надання інструментів для забезпечення процесу підвищення продуктивності праці на підприємстві. Головне завдання

контролінгу персоналу – здійснювати постійний зворотний зв'язок між плануванням і аналізом планів, і відхилень від них.

Контроль персоналу являється одним із найважливіших засобів забезпечення стабільності і результативності управління, запобігання кризових явищ у внутрішньому середовищі організації і подолання невизначеності можливої реакції працівників на зміни зовнішнього середовища. Також контроль персоналу надає необхідну інформацію для розробки і, за необхідності, зміни стратегії підприємства [22, с. 107].

Класифікація контролінгу персоналу:

- на визначення цілей (вартість робочої сили, обсяг робіт);
- спеціальні функції управління персоналом (підвищення кваліфікації, оцінка);
- методичний інструментарій (методи оцінки персоналу, атестації).

Основними принципами контролінгу є довіра, відкритість і чесність, групова робота, зобов'язання щодо якості, гнучкість, а також бажання бути лідером нововведень. Ці принципи відносяться до всіх співробітників на всіх рівнях управління і об'єднують їх для досягнення спільних цілей [24, с. 17].

Контроль може суттєво впливати на поведінку персоналу як того, кого перевіряють, так і того, хто бере участь у цьому процесі. Зазвичай цей вплив досить неоднозначний.

Позитивні моменти впливу контролю:

- у персоналу зростає почуття відповідальності за власну працю;
- за результатами контролю відбувається атестація та оцінка співробітників і пов'язані з нею стимули, винагороди, покарання, кар'єрне зростання (працівники більше вмотивовані до ефективної та сумлінної праці);
- з'являється можливість знайти джерела для підвищення продуктивності праці, підібрати кандидатів на підвищення та просування на керівні посади, активізувати раціоналізаторську

діяльність працівників, знизити вірогідність виникнення службових конфліктів в колективі.

Негативний вплив контролю на працівників:

- надмірний контроль може призвести до нервозності робітників, які очікують перевірки;
- перевірки змінюють звичну поведінку персоналу (наприклад, якщо перевірка для працівника має велике значення, то він під час неї демонструє надмірну працьовитість, щоб виокремити себе серед інших у колективі) [22, с. 139].

Метою контролінгу являється підтримка планування, управління, контролю та інформаційного забезпечення всіх заходів у галузі управління персоналом. Для цього в системі контролінгу необхідно розробити ряд диференційованих показників. Наприклад, в компаніях здійснюється реєстрація неявки персоналу на роботу для вжиття заходів щодо планомірної боротьби з прогулами без поважних причин. Така сама система за інших умов може застосовуватися для поліпшення організації робочого часу, перевірки систем стимулювання, переорієнтації заходів щодо розвитку персоналу, а також в галузі внутрішньоорганізаційних комунікацій.

Контролінг має розвиватися в такому напрямку: починаючи від контролінгу витрат до контролінгу ефективності, коли витратні показники (наприклад, кількість годин на підвищення кваліфікації) зможуть бути співставлені із результатами навчання та підвищення кваліфікації. На жаль, контролінг персоналу нерідко сприймається колективами як раціоналізаторська міра, і співробітники часто відмовляються від участі в опитуваннях і відповідних заходах [6, с. 35].

Система контролю персоналу складається з підсистем внутрішнього (корпоративного) і зовнішнього контролю. Внутрішній контроль полягає у комплексному дослідженні виконання планів, управлінських рішень, забезпечення стандартів, рекомендацій, вимог. Він спрямований на підвищення ефективності управлінської діяльності, продуктивності персоналу. Також його

метою є своєчасна реакція на можливі конфлікти в колективі та подолання зіткнення інтересів різних груп персоналу в процесі здійснення економічних відносин в компанії.

Формування системи управлінського контролю залежить від особливостей управління діяльністю персоналу підприємства. На практиці виділяють такі основні типи управління:

1. Управління діями (поведінкою);
2. Управління через взаємний контроль;
3. Управління за результатами.

Управління діями передбачає спостереження за діями працівників впродовж їхньої роботи. Цей тип управління застосовується тоді, коли є можливість виявити залежність між причиною і наслідками контрольованого процесу. В цьому випадку менеджери мають здійснювати коригувальні заходи, для того щоб на виході процесу отримати очікуваний результат. Управління поведінкою ефективно для підприємства, якщо менеджерам відомо, які дії персоналу бажані чи небажані, при цьому небажані дії мають бути усунені [15, с. 149].

Управління на основі взаємного контролю можна здійснювати, використовуючи особистісний (кадровий) та культурний типи контролю. В особистісному типі контролю застосовують механізми, які дають змогу працівникам якісно виконувати роботу, використовуючи їхнє природне бажання контролювати власну поведінку. Контроль такого типу передбачає, що працівники мають необхідні знання, кваліфікацію і досвід та володіють відповідними ресурсами для якісного виконання робіт.

Для підвищення результативності процесу контролю фахівці радять зробити його максимально видимим і наочним. Велике значення мають система стандартів і рекомендацій виконання робіт та операцій, яка не дає приводу до помилок і зловживання.

Об'єктами внутрішнього контролю є господарські явища і процеси, які відбуваються на підприємстві.

Зовнішній контроль має на меті перевірку дотримання законності та соціально-економічної доцільності господарської діяльності. Він поділяється на державний (фінансовий, внутрішньовідомчий) та недержавний (незалежний, зовнішній громадський) контроль. Зовнішній контроль здійснюється керівництвом або спеціальними співробітниками. Ідея зовнішнього контролю полягає в тому, що люди, принаймні формально, краще виконують свої обов'язки, якщо знають, що за ними спостерігає керівник або його представник.

Оскільки підсумки контролю звичайно широко висвітлюються в колективі, багато хто намагається працювати краще для того, щоб прославитися. Іншими словами, додаткова ретельність проявляється тут через честолубство. Тому систему контролю персоналом необхідно конструювати так, щоб запобігти поведінці, орієнтованій на нього [22, с. 168].

По-перше, повинен бути передбачений так званий «захист від хитруна», тобто від того, хто, нічого не роблячи, намагається створити видимість активної і сумлінної роботи, показати керівництву те, що воно бажало б бачити. Чим вище ступінь бюрократизації управління організацією, тим частіше подібна поведінка співробітників має місце і вони більше часу витрачають на обман, ніж на виконання власних обов'язків. Особливо часто це буває, якщо відсутні чітко визначені нормативи роботи і її результат не проходить ринкову оцінку споживачем.

По-друге, цілі в умовах зовнішнього контролю повинні бути досить важкими, щоб не дати виконавцям «засинати на ходу». Вважається, що найбільшою мірою вони стимулюють тоді, коли у виконавця є 50% впевненості в їх досягненні [22, с. 170].

По-третє, за підсумками зовнішнього контролю обов'язково повинне впливати заохочення, а якщо необхідно, і покарання. При діяльності, що постійно ускладнюється, традиційна система зовнішнього контролю вимагає величезних витрат і стає економічно й технічно непосильною навіть для великих фірм. Вихід із сформованої ситуації лежить у впровадженні, де можливо, практики внутрішнього контролю, або самоконтролю. Головне завдання

останнього полягає в тому, щоб вчасно виявити проблему й знайти шляхи її вирішення, а не піймати когось за руку й покарати.

Для формування системи управлінського контролю за результатами необхідно: визначити ті результати, за яких мінімізується небажана поведінка працівників; встановити значення цільових показників діяльності; визначити порядок оцінки виконання завдань; розробити систему мотивації за отримані результати [22, с. 173].

Здійснення контролю на підставі оцінки одержаних результатів вимагає чіткого формування планових завдань, які треба виразити у числовій формі (наприклад, підвищити рівень віддачі на вкладений капітал на 5%). За виконання планових завдань має бути передбачена ефективна система стимулювання. Необхідно також, щоб показники стимулювання за досягнення результатів були точними, об'єктивними і зрозумілими для працівників [19, с. 113].

Оцінка дає можливість кожному співробітнику побачити результати власного професіонального розвитку й може стати підставою для підвищення по службі. Секрет сили впливу контролю і вимірювання результатів роботи полягає в наявності позитивного зворотного зв'язку. Коли керівник використовує позитивний зворотний зв'язок (повідомляє про збільшення випуску продукції, підвищення кількості продаж тощо), він стимулює ті результати, яких досяг персонал у процесі виконання завдання. І навпаки, коли керівник використовує негативний зворотний зв'язок, він лише показує небажану для нього поведінку його співробітників. Саме цим різняться між собою позитивний і негативний зворотні зв'язки [22, с. 177].

Отже, налагодження якісної системи управлінського контролю є однією з невід'ємних умов підвищення ефективності та розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств у конкурентному ринковому середовищі. Спеціально створена система контролю персоналу дасть змогу позбавитися від неблагонадійних осіб вже на першому етапі, а в разі успішного проведення попередньої перевірки виявити і вчасно нейтралізувати загрозу безпеці підприємства [22, с. 178].

Висновки до розділу 1

У даному розділі було проаналізовано сутність та особливості системи управління персоналом підприємства. На основі аналізу праць сучасних дослідників можна зробити висновок, що наразі персонал являється головним стратегічним ресурсом компаній в конкурентній боротьбі, а його ефективне використання забезпечує можливість досягнення організацією поставлених цілей.

При цьому варто зазначити, що персонал являється найбільш складним об'єктом управління в організації, оскільки дії людей передбачити найважче, продуктивність їх праці може залежати від емоційного стану тощо. Водночас людина здатна до творчого мислення, що і забезпечує її унікальність в системі виробництва.

Було доведено необхідність управління кадровим плануванням, набором, адаптацією, навчанням, оцінкою персоналу, винагородами, а також мотивацією, контролінгом персоналу та створенням відповідних умов праці. Розглянуто загальні та часткові принципи управління персоналом, що є основою успішної управлінської діяльності на підприємстві. Також було надано характеристику основним показникам ефективності кадрової політики підприємства, якими необхідно користуватися організаціям задля аналізу управлінського процесу.

Значну частину дослідження було присвячено методам управління персоналом, що поділені на такі групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні; надано їх коротку характеристику, перелік недоліків та переваг.

Окремо проаналізовано контролінг персоналу як один із найважливіших засобів забезпечення стабільності і результативності управління, запобігання кризових явищ у внутрішньому середовищі організації і подолання невизначеності можливої реакції працівників на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, у розділі було надано характеристику усім поняттям, що стосуються системи управління персоналом, зокрема контролінгу, на підприємстві та доведено надзвичайну важливість людських ресурсів для успіху діяльності організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «XXX»

2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «XXX»

Ринок одягу в Україні – сектор економіки, який залишається одним з таких, що найбільш динамічно розвиваються. ТОВ «XXX» – це бренд з продажу одягу та аксесуарів. Компанія позиціонує свою продукцію як філософію стилю життя, що охоплює людей у цілому світі. Кожна нова колекція одягу ТОВ «XXX» розроблена з урахуванням новітніх модних тенденцій, та нараховує одразу декілька ліній для різних категорій споживачів [25].

Компанія ТОВ «XXX» (ТОВ «XXX») входить в структуру міжнародного холдингу XXX Holding, створеного в 1983 році. Фундамент XXX Holding був закладений у вигляді невеликої майстерні з пошиття одягу з 6 швейними машинками. Майстерня Eroğlu Konfeksiyon займала приміщення загальною площею 150 м², де колектив у складі 15 осіб займався пошиттям курток і напівпальто [27].

У 1992 році був офіційно зареєстрований бренд ТОВ «XXX», і цей крок виявився лише першим на шляху невеликого сімейного підприємства братів Ероглу до підкорення міжнародного ринку готового одягу. Для завоювання кожного окремо взятого ринку ТОВ «XXX» створюють окремий стильний напрямок, з урахуванням політичних, культурних і соціальних особливостей регіону. Багато в чому виробництво одягу ТОВ «XXX» можна назвати зразковим. Не тільки самі товари випускаються з екологічно чистих, натуральних матеріалів, з використанням безпечних барвників, але і виробництво відбувається за найостаннішими технологіями, займаючи лідируюче місце по екологічності в Європі. Наразі ТОВ «XXX» – це повний виробничий цикл, що включає в себе ескізне проектування моделей, конструювання, градацію лекал, пошиття виробів, упаковку і доставку готової

продукції до споживача. У виготовленні джинсових виробів застосовуються передові технології обробки та варіння. Кожен сезон дизайнери компанії розробляють більше 2000 моделей для нової колекції, які відповідають найсучаснішим тенденціям світової моди. Компанія також надає свої виробничі потужності для виробничих процесів інших відомих марок одягу, таких, як Next, Lacoste або Calvin Klein [27].

Перший магазин бренду відкрився в Україні у 2000 році, а станом на кінець березня 2019 року мережа нараховує 63 магазини загальною площею 24 тис. кв. м. у 30 містах України. Загальна мережа магазинів ТОВ «XXX» налічує близько 700 торгових точок у 32 країнах. Таким чином, український ринок є третім для мережі після Туреччини та Росії [25].

Характеристика ТОВ «XXX» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Загальна характеристика ТОВ «XXX»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Повна та скорочена назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «XXX» ТОВ «XXX»
Дата реєстрації підприємства, номер реєстраційного свідоцтва	Дата запису: 15.11.2010 р. Номер запису: 1 074 102 0000 038171
Юридична адреса підприємства	01023, м.Київ, площа Спортивна 1-А
Код ЄДРПОУ	XXX
Основний вид діяльності, код галузі	47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах
Організаційно-правова форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Директор	Васьківська Олена Миколаївна – керівник з 07.08.2013 р. – виконуючий обов’язки директора, з 07.12.2018 р. – директор
Організаційна структура	Належить XXX Holding, Стамбул, Туреччина

Складено на основі [26]

Протягом 2013-2018 рр. бренд було обрано споживачами одним з кращих в своїй категорії (трійка лідерів) в рамках премії Retail Awards «Вибір споживача» – премії у ритейлі, де українські споживачі своїми голосами оцінюють ефективність маркетингових заходів та інновацій, впроваджених у мережі або ТРЦ протягом року. За задумом організаторів, результати й показники голосування у Retail Awards демонструють справжнє ставлення споживачів до

бренду та виявляють різницю між оцінкою, любов'ю до бренду клієнтів та експертним рейтингом, який не завжди включає маркери клієнтського досвіду та уподобань споживача нового сервісного покоління [28].

На діяльність компанії, як і будь-якого іншого підприємства, впливають наступні групи зовнішніх факторів непрямого впливу:

1. Політичні (рівень політичної стабільності в суспільстві, напрям розвитку політичної системи, характер політичної боротьби, ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку);
2. Економічні (розвиток економіки, розвиток виробництва, стан бюджету, темп інфляції, рівень безробіття, рівень податкових ставок, рівень доходів населення);
3. Правові (законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства);
4. Демографічні (чисельність населення, статеві-віковий склад населення, рівень народжуваності);
5. Технологічні (науково-технічні нововведення у сфері товарів, технологій, менеджменту) [29 с. 107].

Серед наведених факторів непрямого впливу найбільший вплив здійснюють економічні фактори. Загальноекономічні показники для компанії мають великий вплив, оскільки компанія ТОВ «XXX» працює у сфері реалізації одягу середнього цінового сегменту, що не можна віднести до товарів першої необхідності. За умови зростання рівня безробіття та зниження реального доходу населення споживач шукає більш дешеві пропозиції на ринку, не зважаючи на рівень якості. Політичні фактори на компанію не мають значного впливу, але нестабільний політичний стан негативно впливає на економічні очікування клієнтів компанії, тому вони частіше заощаджують кошти, а не витрачають їх у магазинах.

Вдосконалення існуючих технологій, техніки та використання принципово нових наукових досягнень також впливає на прибутки, оскільки компанія працює зі споживачем, чиї уподобання швидко змінюються – немає сильної

прив'язки до бренду. Значного поширення набуває інтернет торгівля, тож реально існуючі магазини починають програвати інтернет гігантам за рахунок утримання торгівельних площ та великої кількості персоналу, що збільшує ціну реалізації товарів. Саме тому надзвичайно важливими є зміни у сфері менеджменту компанії, особливо у структурних підрозділах, адже людський фактор має досить значний вплив на обсяги прибутку компанії [23, с. 241].

Інші фактори мають помірний або незначний вплив.

Середовище прямого впливу включає в себе фактори, які безпосередньо впливають на організацію, до основних з них належать постачальники ресурсів, споживачі продукції та послуг, конкуренти, посередники та контактні аудиторії. Найбільш значний вплив прямої дії здійснюється, звичайно, споживачами. Саме вони визначають напрямки розвитку компанії, ціна формується на основі їх фінансових можливостей, для них компанія працює над рівнем сервісу та маркетинговими заходами. Постачальником для ТОВ «XXX» являється завод у Туреччині, що також входить до холдингу. Українська компанія може лише мінімально впливати на його діяльність, тож, хоч це і є надзвичайно важливим фактором впливу (від заводу залежить якість та собівартість товару), змінити будь-що у діяльності свого постачальника компанія не може.

Також значний вплив на компанію здійснюється конкурентами, а особливо у великих містах, де найбільша кількість як споживачів, так і компаній, що прагнуть задовольнити їх потреби найкращим чином. На початку своєї діяльності ТОВ «XXX» майже не мала конкурентів, адже опановувала ринок України однією з перших серед світових ритейлерів одягу та аксесуарів. Наразі ситуація змінюється, компанія вже не являється законодавцем на цьому ринку. Необхідно зважати на ціни конкурентів на продукцію, її якість, умови праці, які вони пропонують своїм співробітникам тощо. Створювати споживчу цінність стає все складніше, адже покупці стають вибагливішими через множинність вибору, а отже необхідно приділяти увагу навіть найменшим дрібницям, які можуть вплинути на сприйняття бренду.

Найбільша загроза – розвиток компаній-конкурентів LC Waikiki, O`stin, групи Inditex та гіганта, що вийшов на ринок України влітку 2018 року – шведська компанія H&M, що значно можуть знизити конкурентоспроможність компанії, що працює під брендом ТОВ «XXX». Серед основних конкурентів компанії наведені саме ті, що пропонують схожі за якістю, стилем, цінами товари, а також відповідний рівень сервісу.

Карта стратегічних груп конкурентів на рис. 2.1. На основі ілюстрації можна зробити висновок, що наразі ніхто не займає нішу в середній ціновій категорії та високій якості, а отже компанія ТОВ «XXX» цілком може претендувати на те, щоб зайняти її. Звісно, для цього має сплинути певний час, оскільки компанії рідко збільшують витрати (в даному випадку на підвищення рівня якості продукції), якщо це не передбачає отримання більшого прибутку. Але наразі визначальним фактором цієї групи товарів залишається ціна, яка не може бути вищою за певний рівень, аби компанія залишалася в полі інтересів своєї цільової групи споживачів, тож такий шлях розвитку може розглядатися лише в перспективі.

Висока ціна		Oysho, Zara	
Середня ціна	LC Waikiki, Stradivarius, Bershka	H&M, «XXX»	
Низька ціна			
	Низька якість продукції	Середня якість продукції	Висока якість продукції

Рис. 2.1. Карта стратегічних груп конкурентів

(Складено автором)

Надалі проведено аналіз внутрішнього середовища компанії. Кожна організація функціонує у навколишньому середовищі, перебуваючи під його впливом і впливаючи на нього. Внутрішнє середовище формується з таких факторів: організаційний, кадровий, маркетинговий, фінансовий та стратегічний. Унікальне поєднання цих факторів по суті і створює конкурентні переваги компанії на ринку.

В табл. 2.2 проведено аналіз факторів внутрішнього середовища компанії ТОВ «XXX».

Таблиця 2.2. **Фактори внутрішнього середовища ТОВ «XXX»**

Фактор внутрішнього середовища	Складові елементи
Організаційний	<ul style="list-style-type: none"> - ТОВ «XXX» працює в форматі лінійно-функціональної організаційної структури. Головний офіс ТОВ «XXX» знаходиться у Києві і має в своєму складі відділи: продажів, фінансовий, маркетингу та мерчендайзингу, кадрів, планування та розвитку, логістичний. Також в Україні в 29 містах працюють магазини, що мають лінійну організаційну структуру і підпорядковуються центральному офісі; - Прийняття рішень здійснюється на нарадах, за участі вищого, середнього менеджменту. Основне рішення за колегіальним органом вищого менеджменту; - Центральний орган керівництва знаходиться у Туреччині, тому значна кількість питань вирішується в онлайн-режимі. Система управління структурними підрозділами передбачає наявність внутрішніх каналів зв'язку для оперативної передачі інформації.
Кадровий	<ul style="list-style-type: none"> - Менеджери нижчого рівня – керівники магазинів – тісно співпрацюють з менеджерами середнього рівня – територіальними менеджерами та керівниками відділів у центральному офісі – для вирішення основних проблемних питань; - Навчання кадрів відбувається менеджерами структурних підрозділів та спеціалізованими співробітниками центрального офісу – бізнес-тренерами; - Щомісяця проводять Лігу Чемпіонів серед магазинів та продавців за першість по основних торгівельних показниках. Обирають переможців та нагороджують грошовими призами; - Значна текучість кадрів негативно впливає на роботу компанії, адже втрачається якість обслуговування споживачів і, як наслідок, прибуток.
Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> - Компанією застосовується стратегія глибокого проникнення на ринок, яка передбачає підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів та залучення до товарів підприємства нових споживачів, які користуються товарами конкурентів; - Організація комплексу мерчендайзингу у магазині на належному рівні забезпечує уніфікованість всіх магазинів та збільшення обсягів збуту за рахунок проходження клієнтів по всіх видах товару на шляху до каси; - В компанії існують чітко визначені стандарти обслуговування клієнтів, дотримання яких забезпечує відповідний рівень сервісу.
Фінансовий	<ul style="list-style-type: none"> - Прибутковість забезпечується реалізацією продукції та розширенням мережі збуту; - Залучаються інвестиції з холдингу.
Стратегічний	<ul style="list-style-type: none"> - Вихід на ринок інтернет-ресурсів і досягнення значних обсягів реалізації за рахунок великого асортименту продукції.

(Складено автором)

Попередній аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дає можливість проведення SWOT-аналізу внутрішніх та зовнішніх загроз і можливостей, сильних і слабких сторін (Додаток Б).

У табл. 2.3 визначено основні стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.3. Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми	Оцінка факторів, у балах
СiМ	Сприйняття бренду тільки як оффлайн мережі	2
СЛМ	Неможливість впровадження маркетингової стратегії при низькій швидкості передачі даних	3
СiЗ	Недостатні конкурентні переваги	1
СЛЗ	Неможливість побудови ефективніших бізнес-процесів	1

(Складено автором)

У табл. 2.4 сформульовано стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.4. Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторів, у балах
СiМ	Просування бренду за рахунок кейсів КСВ	2
СЛМ	Утримання управління у центральному офісі - швидке прийняття рішень	2
СiЗ	Розширення асортименту на різні вікові та статеві сегменти	3
СЛЗ	Перегляд умов праці торгового персоналу, впровадження більш ефективної кадрової ротації та підготовки кадрів	1

(Складено автором)

Отже, можна дійти висновку, що компанія ТОВ «XXX» володіє значним потенціалом можливостей, які відкриваються при сприянні зовнішнього та внутрішнього середовища, не дивлячись на загрози середовища. Найсильнішими

сторонами підприємства є диверсифікований асортимент, висока репутація на ринку та низька собівартість продукції.

На формування роздрібної ціни в основному впливають: собівартість товару, витрати на його доставку від виробництва до кінцевого покупця, співвідношення попиту до обсягу пропозиції продукту на ринку, унікальність пропозиції, ПДВ, купівельна спроможність [30, с.114]. Ефективність цін підлягає постійному моніторингу. При зниженні купівельної спроможності аудиторії, курсу валют, інфляції та інших проявах зміни стану ринку цітники підлягають коригуванню. Крім того, існують і суб'єктивні чинники, при фіксації яких компанія коригує ціни на продукцію.

Для оцінки фінансового стану компанії надалі проведено комплексний аналіз фінансової звітності за 2016-2018 рр., наданої керівництвом компанії для ознайомлення. Основні показники наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
	2016	2017	2018	2018 / 2017	2017 / 2016	2018 / 2017	2017 / 2016
Оборотні активи	339559	408656	519515	110859	69097	27,13	20,35
Необоротні активи	44123	49312	50553	1241	5189	2,52	11,76
Власний капітал	229238	317048	412021	94973	87810	29,96	38,31
Поточні зобов'язання	154444	140920	158047	17127	-13524	12,15	-8,76
Чистий прибуток	72470	87810	94973	7163	15340	8,16	21,17
Адміністративні витрати	94229	109541	126910	17369	15312	15,86	16,25
Витрати на збут	318020	376622	456622	80000	58602	21,24	18,43
Чистий дохід	890691	1034102	1182455	148353	143411	14,35	16,10
Собівартість реалізованої продукції	381851	431360	475236	43876	49509	10,17	12,97

Розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «XXX»

Впродовж проаналізованих 2016-2018 рр. вартість оборотних активів підприємства мала загальну тенденцію до зростання: у 2017 році порівняно з 2016 роком показник збільшився на 20,35% (69097 тис. грн у грошовому еквіваленті), а в 2018 році порівняно з 2017 роком зростання склало 27,13% (110859 тис. грн). У загальному це можна вважати позитивною тенденцією, оскільки підприємство є фінансово стійким та платоспроможним, що є основою для сталого розвитку.

Щодо необоротних активів, то у 2017 році порівняно з 2016 роком їх вартість зросла на 11,76% (тобто на 5189 тис. грн), а у 2018 році порівняно з 2017 роком зростання склало 2,52 % (тобто 1241 тис. грн). Зростання вартості необоротних активів здебільшого спричинене нарощенням маси основних засобів підприємства. Нові торговельні місця – магазини – потребують оздоблення відповідною технікою та торговельним обладнанням. Також відбувається оновлення вже існуючої матеріально-технічної бази магазинів та центрального офісу. Це є позитивним маркером в аналізі фінансово стану підприємства, оскільки свідчить про те, що компанія має достатньо коштів для реінвестування. Відкриття нових магазинів сигналізує про досить високий та стабільний рівень ринкового попиту на продукцію компанії, оскільки за умов зниження обсягів продажів оновлення матеріальної бази торговельних приміщень не є доцільним вкладенням коштів.

Загальний приріст активів свідчить про те, що економічний потенціал підприємства досить високий, а отже воно має можливості для збільшення своєї ваги на ринку. Приріст активів впродовж 2016-2018 рр. забезпечувався збільшенням обсягів основних засобів, а також товарних запасів. З цього можна зробити висновок, що компанія підвищує свою ринкову активність.

В зміні власного капіталу компанії також прослідковується позитивна тенденція до зростання. Так у 2017 році фіксуємо зростання на 38,31% (або 87810 тис. грн у грошовому еквіваленті), а у 2018 році – на 29,96% (94973 тис. грн) у порівнянні з попереднім роком. Оскільки статутний капітал компанії є

незмінним з моменту остаточного формування у 2011 році, робимо висновок, що зростання відбувається за рахунок нерозподіленого прибутку та резервного капіталу, що формується з прибутку компанії. Рішення про формування резервного капіталу було прийнято керівництвом компанії після непередбачених подій 2013-2014 рр., які значним чином вплинули на фінансову стійкість підприємства. Загалом вважаємо факт зростання власного капіталу позитивним маркером діяльності компанії, оскільки збільшення власного капіталу сигналізує про досить успішний процес реалізації товарів, що відображається на показниках прибутку. Також такий значний обсяг власного капіталу вказує на незначну залежність підприємства від запозичених коштів.

Поточні зобов'язання не мають тенденції ні до зростання, ні до спаду. У 2017 році спостерігається зменшення поточних зобов'язань на 8,76% (що відповідає 13524 тис. грн). Натомість у 2018 році спостерігається зростання поточних зобов'язань на 12,15% (17127 тис. грн), в порівнянні із попереднім роком. Фактично компанія просто повернулася до даних 2016 року та наростила ще близько 5% поточного боргу. Це можна вважати досить непоганим результатом, особливо на фоні збільшення власного капіталу. Помірні темпи зростання обсягів зобов'язань у поєднанні зі збільшенням власного капіталу свідчать про те, що компанія все менше залежить від запозичених джерел. Негативним проявом цього факту можна вважати певну обмеженість вільних фінансових ресурсів, які можуть використовуватися компанією для власного розвитку.

На графіку (рис 2.2.) представлено зміну основних розділів балансу ТОВ «XXX» за останні 3 роки у грошовому еквіваленті (тис. грн).

Чистий прибуток ТОВ «XXX» має досить сталу тенденцію до зростання: у 2017 році порівняно з 2016 роком він виріс на 21,17% (тобто на 15340 тис. грн в грошовому еквіваленті), а в 2018 році порівняно з 2017 роком зріс ще на 8,16% (7163 тис. грн). За умови наявності повзучої інфляції в межах 2-3% такі показники можна було б вважати досить успішними. Але наразі в Україні

офіційно зафіксовано рівень інфляції 13,7% у 2017 році та 9,8% у 2018 році відповідно. У підсумку вважаємо зростання прибутку в цілому позитивним результатом, та зазначаємо, що у 2018 році показники, на жаль, не досягли бажаного рівня. Причини такої ситуації розглянуто нижче.

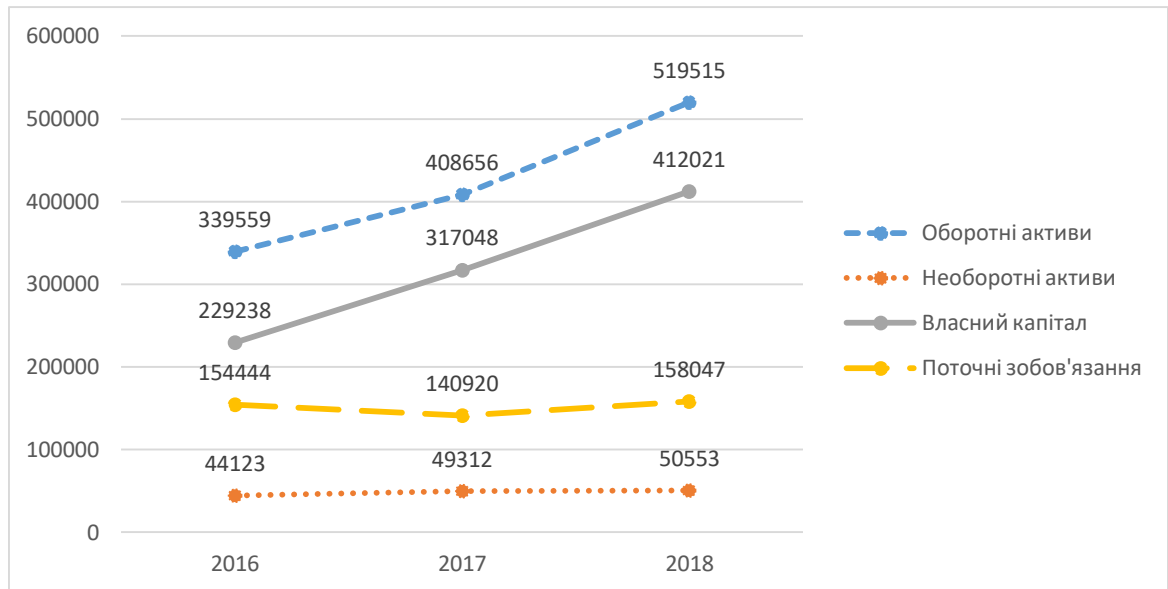


Рис. 2.2. Активи і пасиви ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

(Складено автором)

Першим фактором, що впливає на обсяги прибутку компанії, є розмір чистого доходу. Тенденція цього показника досить позитивна: у 2017 році спостерігалось зростання на 16,1% (що відповідає 143411 тис. грн), а у 2018 році – на 14,35% (148353 тис. грн) порівняно з попереднім роком. Вважаємо досягнення такого результату можливим завдяки відновленню розмірів мережі збуту (у період 2013-2014 рр. було втрачено магазини на окупованих територіях) та активним маркетинговим заходам. Також важливо відмітити, що саме за останні 2 роки в компанії значно збільшалося заходів із навчання персоналу, особливо стосовно основних методик у сфері продажів. У комплексі ці дії призвели до зростання загального обсягу доходу, що випереджає темпи інфляції.

Другим фактором, що впливає на чистий прибуток, є витратна частина. Продукція компанії виготовляється на заводі, що належить холдингу, у Туреччині. Потім товари сортуються та доставляються у Київ на головний склад компанії. Таким чином собівартість реалізованої продукції ТОВ «XXX» включає

в себе вартість виготовлення товарів та їх транспортування, включаючи митні платежі.

За останні 2 роки собівартість продукції зросла на 12,97% (49509 тис. грн) і 10,17% (43876 тис. грн) відповідно. Адміністративні витрати та витрати на збут значно зросли, що у підсумки сильно вплинуло на загальний результат діяльності: за 2017 рік щодо 2016 року адміністративні витрати зросли на 16,25% (15312 тис. грн), за 2018 рік – на 15,86% (17369 тис. грн), а витрати на збут на 18,43% (58602 тис. грн) за 2017 рік та на 21,24% (80000 тис. грн) за 2018 рік. Структура витрат (тис. грн) в динаміці 3 років зображена на рис. 2.3.

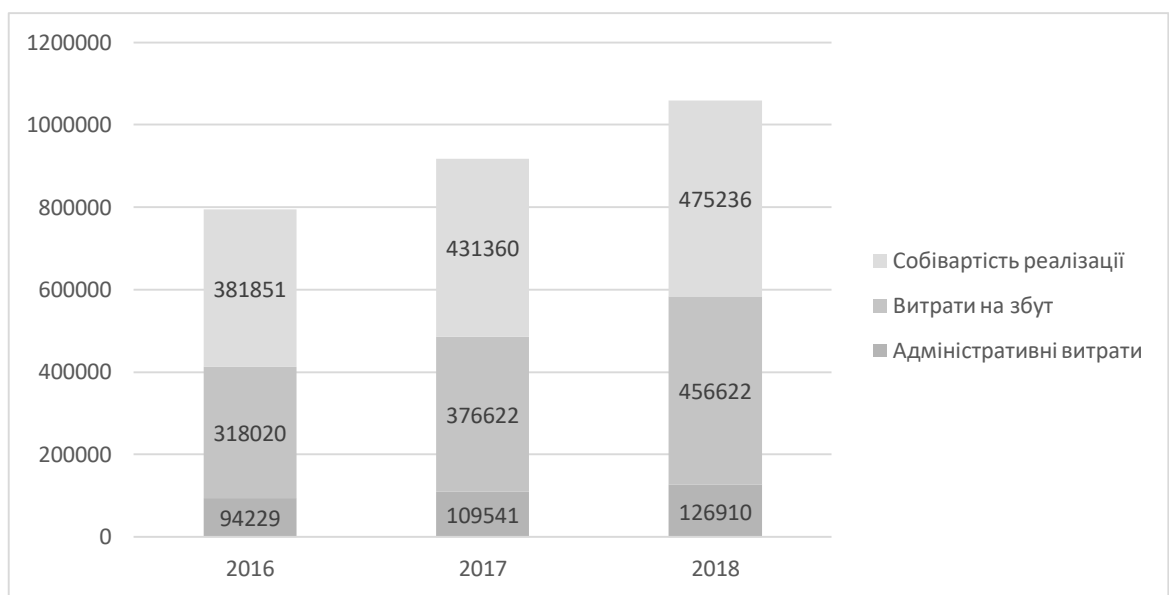


Рис. 2.3. Витрати ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

(Складено автором)

Зростання адміністративних витрат пов'язано із підвищенням заробітної плати управлінському персоналу та інших витрат, пов'язаних з оплатою праці (відрядження, добові, компенсація за харчування тощо), збільшенням кількості судових справ і, відповідно, витрат на врегулювання спорів та судові витрати, підвищенням витрат на банківське обслуговування кас, організаційні, представницькі витрати та інші господарські витрати з утримання приміщень у належному стані, документообороту тощо. Витрати на збут, перш за все, зростають через підвищення цін на оренду торгових приміщень. Також значним чином впливає підвищення заробітної плати торгівельному персоналу (планові

підняття та розширення штату), витрати на переміщення на зберігання товару. У 2018 році відбулося і значне збільшення маркетингових витрат компанії. Бренд став спонсором декількох великомасштабних подій, що потягнуло за собою додаткові витрати.

В цілому, не дивлячись на досить значне зростання доходу компанії у 2018 році, витрати, на жаль, зростали швидше. Саме через це нарощення чистого прибутку відбулося у менших масштабах, ніж очікувалося. Динаміка зміни чистого прибутку та чистого доходу графічно представлена на рис. 2.4.

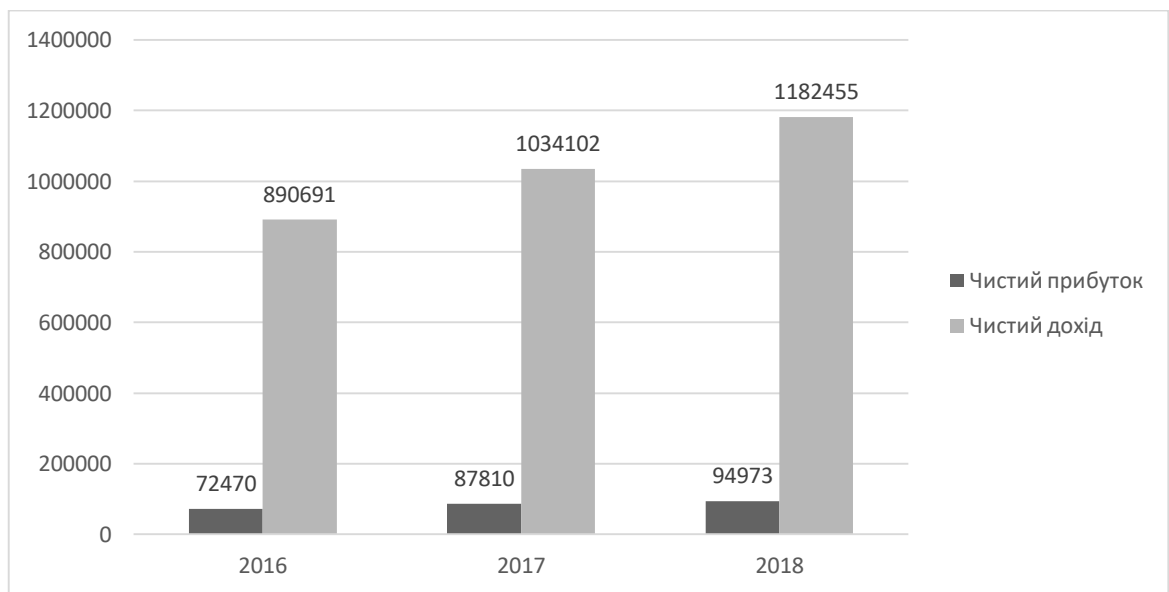


Рис. 2.4. Дохід та прибуток ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

(Складено автором)

Отже, проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «XXX», робимо загальний висновок, що компанія стабільно розвивається, кожного року збільшуючи дохід та, внаслідок цього, прибуток. Основними напрямками діяльності, завдяки яким компанія утримує свої позиції на ринку, є збільшення асортименту товарів, додаткові заходи у сфері маркетингу, розширення мережі збуту, а саме відкриття нових магазинів у невеликих містах України.

Наразі такі показники свідчать про високий професіоналізм керівництва компанії та високий поріг чутливості до зовнішніх чинників впливу, адже в

умовах загальної кризи в країні дуже складно утримувати рівень продажів на належному рівні.

Надалі проведено вертикальний аналіз наявних активів та пасивів підприємства. Результати даного аналізу дозволяють оцінити питому вагу кожної статті пасиву та активу в підсумку балансу, що дає можливість дослідити структуру джерел формування фінансових ресурсів та майна підприємства (табл. 2.6-2.7).

Таблиця 2.6. Вертикальний аналіз активів по відношенню до балансу ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

Активи	2016	%	2017	%	2018	%
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	935	0,24	1143	0,25	1337	0,23
Незавершені капітальні інвестиції	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Основні засоби	38262	9,97	42631	9,31	43678	7,66
інші фінансові інвестиції	4926	1,28	5538	1,21	5538	0,97
Усього за розділом I	44123	11,50	49312	10,77	50553	8,87
II. Оборотні активи						
Запаси	257491	67,11	312040	68,14	412333	72,33
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	34620	9,02	44256	9,66	51935	9,11
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	16750	4,37	19638	4,29	17868	3,13
Інша поточна дебіторська заборгованість	1972	0,51	1610	0,35	2904	0,51
Гроші та їх еквіваленти	27015	7,04	28890	6,31	31556	5,54
Витрати майбутніх періодів	1569	0,41	2066	0,45	2758	0,48
Готівка	142	0,04	156	0,03	161	0,03
Усього за розділом II	339559	88,50	408656	89,23	519515	91,13
Баланс	383682	100,00	457968	100,00	570068	100,00

Розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «XXX»

Найбільшу питому вагу в балансі має стаття «запаси». Показник в динаміці 2016-2018 рр. зростає з 67,11% до 72,33%. Дана ситуація пояснюється тим, що основна діяльність компанії – реалізація товарів, вироблених на території іншої

країни. Магазины мають пропонувати споживачу найбільш повний асортимент товарів кожного дня, тому навіть перебої поставок не повинні впливати на залишок товарів у магазинах. Накопичення товарних запасів також відбувається на центральному складі у місті Києві, за допомогою чого ризик втрат через перебої із поставками значно знижується. Центральний склад також виконує функцію розподільчого центру, де товар приймають, сканують, формують з результатів сканування базу українського зразка та відправляють товар у необхідній кількості в магазини. Таким чином товарні запаси є найбільш вагомою частиною активів балансу.

Другу сходинку за питомою вагою займають основні засоби та дебіторська заборгованість за товари та послуги (приблизно по 9% кожного року). Оскільки компанія не має власних торгових площ, в структурі основних засобів відсутні приміщення та споруди. Натомість компанія володіє транспортними засобами, технікою та меблями. На балансі підприємства є автомобілі, які використовують територіальні та регіональні керівники, а також вище керівництво компанії. Сюди також відносяться усі технічні засоби, якими користуються працівники офісу та магазинів: ПК, електрогенератори, обігрівачі, монітори, касові апарати, сканери для штрих-кодів тощо; меблі.

Наявність дебіторської заборгованості переважно пов'язана із оплатою товарів, що постачаються з Туреччини. Авансовою також є оплата оренди приміщень. Кількість грошей на рахунку компанії збільшується в абсолютному виразі, але питома вага у балансі зменшується (з 7,04% у 2016 році до 5,54% у 2018 році). Досить значні залишки наприкінці року пояснюються тим, що роздрібна торгівля передбачає можливість безготівкового розрахунку, чим споживачі користуються все частіше.

Всі інші активи не мають значної кількості, а їх питома вага коливається в межах 1%. В цілому підприємству варто попрацювати над зменшенням обсягу запасів, для чого необхідно вдосконалити планування обсягів продажів. Таким чином можна скоротити витрати на зберігання та обслуговування запасів.

На основі даних таблиці 2.6 побудовано діаграму (рис. 2.5), що відображає склад балансу з оборотних та необоротних активів.

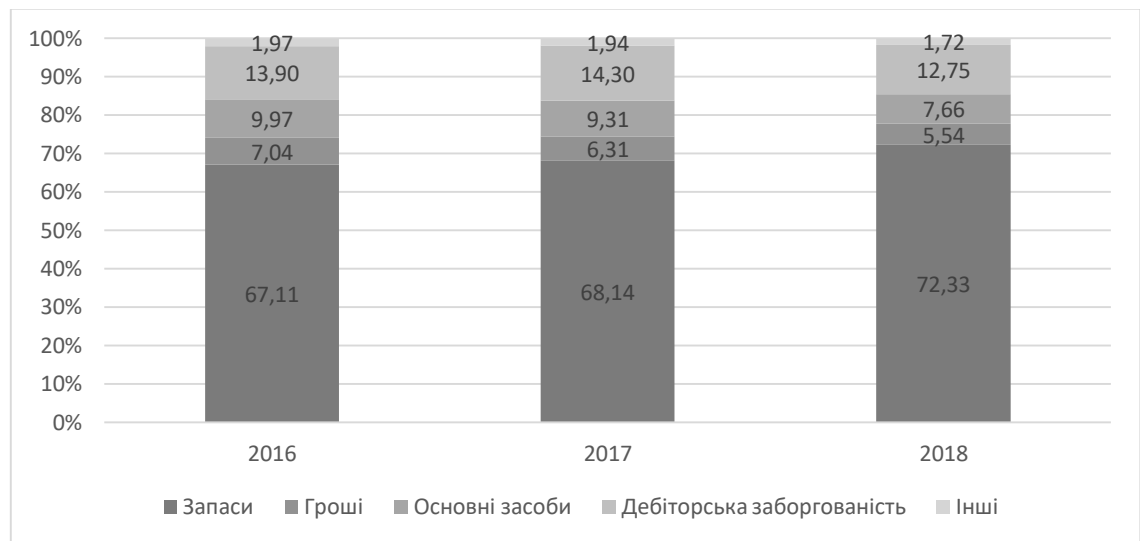


Рис. 2.5. Склад балансу з активів ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

(Складено автором)

Вертикальний аналіз структури пасивів ТОВ «XXX» у табл. 2.7.

Таблиця 2.7. Вертикальний аналіз пасивів по відношенню до балансу ТОВ «XXX»

Пасиви	2016	%	2017	%	2018	%
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	31198	8,13	31198	6,81	31198	5,47
Резервний капітал	32890	8,57	48880	10,67	81222	14,25
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	165150	43,04	236970	51,74	299601	52,56
Усього за розділом I	229238	59,75	317048	69,23	412021	72,28
Усього за розділом II	0	0	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
за товари, роботи, послуги	102915	26,82	100980	22,05	105976	18,59
за розрахунками з бюджетом	41150	10,73	28842	6,30	37361	6,55
за розрахунками зі страхування	1512	0,39	1618	0,35	2753	0,48
за розрахунками з оплати праці	8867	2,31	9480	2,07	11957	2,10
Усього за розділом III	154444	40,25	140920	30,77	158047	27,72
Баланс	383682	100,00	457968	100,00	570068	100,00

Розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «XXX»

Найбільшу вагу за проаналізований період 2016-2018 рр. має нерозподілений прибуток – 43,04%, 51,74% та 52,56% відповідно. Як в абсолютних, так і у відносних величинах показник має тенденцію до зростання. Це пов'язано з тим, що отриманий прибуток компанія частково не використовує, натомість акумулюючи як нерозподілений прибуток, а також резервний капітал, тенденція зміни якого повністю повторює тенденції зміни нерозподіленого прибутку. Статутний капітал в абсолютних величинах залишається незмінним, а, за умови загального збільшення цифри балансу, питома вага його знижується. У загальному перший розділ пасивів «Власний капітал» зростає і в абсолютних, і у відносних показниках саме через збільшення обсягів прибутку.

Довгострокових зобов'язань компанія не має, тому другий розділ пасивів не впливає на загальну цифру балансу. Натомість поточні зобов'язання розвиваються хвилеподібно. У 2016 році їх питома вага складала 40,25%, у 2017 році – 30,77%, а у 2018 році – вже 27,72%, але в абсолютних величинах прослідковується непостійний розвиток. Оскільки найбільш вагомою частиною являються зобов'язання за товари, можна зробити висновок, що все залежить від того, яку партію товару постачають з Туреччини наприкінці року та як швидко її оплачують. Той факт, що у відносних величинах кількість зобов'язань зменшується, вказує на те, що прибуток все ж таки зростає швидше, а тому робимо висновок, що компанія проводить політику накопичення фінансових ресурсів та інвестує достатньо обережно.

Отже, компанія має достатню кількість власних ресурсів, щоб витримати можливі кризи, натомість не використовуючи наявні ресурси найбільш ефективно. В умовах надшвидкого розвитку ринкових відносин та конкуренції необхідно забезпечити своїй компанії найбільш ефективне використання власного капіталу та його примноження.

Графічне відображення наведених даних на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Склад балансу з пасивів ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

(Складено автором)

Надалі розрахуємо робочий капітал, коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності для оцінки платоспроможності компанії (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Вихідні дані та поточні розрахунки для оцінки платоспроможності компанії

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2018/2017	2017/2016	2018/2017	2017/2016
Оборотні активи	339559	408656	519515	110859	69097	27,1	20,3
Зобов'язання	154444	140920	158047	17127,0	-13524,0	12,2	-8,8
Запаси	257491	312040	412333	100293,0	54549,0	32,1	21,2
Гроші	27157	29046	31717	2671,0	1889,0	9,2	7,0
Робочий капітал	185115	267736	361468	93732,0	82621,0	35,0	44,6
Коефіцієнт покриття	2,20	2,90	3,29	0,4	0,7	13,4	31,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,53	0,69	0,68	-0,01	0,15	-1,09	29,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,21	0,20	-0,01	0,03	-2,64	17,22

Розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «XXX»

Робочий капітал характеризує спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність і розраховується як різниця поточних активів та поточних зобов'язань. Результати розрахунків по роках наведено у табл. 2.8.

За даними розрахунків побудуємо графік (рис. 2.7). Показник робочого капіталу ТОВ «XXX» має тенденцію до зростання, що свідчить про зменшення зобов'язань і одночасне збільшення поточних активів компанії, що є досить позитивним явищем. Більш детальні висновки можна робити тільки після розрахунку наступних коефіцієнтів.

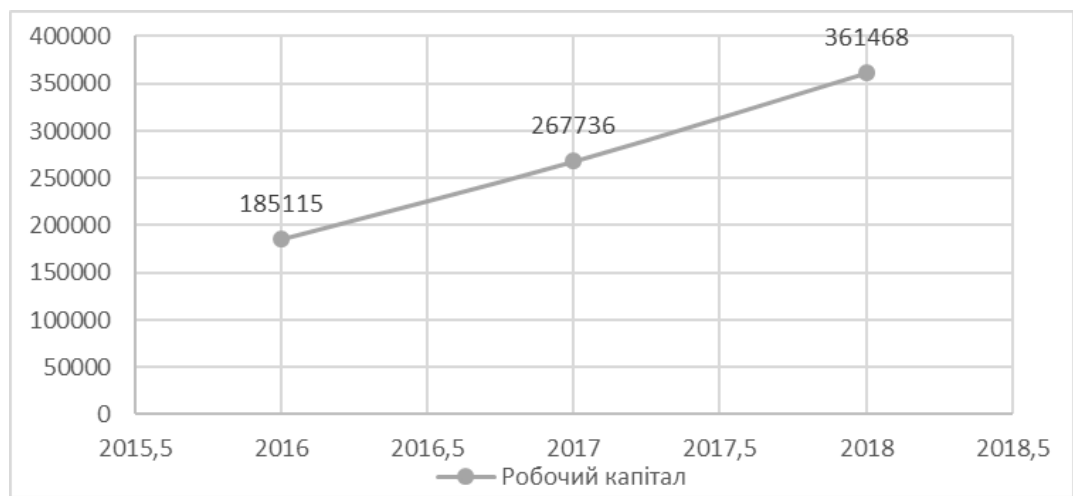


Рис. 2.7. Динаміка зміни робочого капіталу ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

(Складено автором)

Коефіцієнт покриття розраховується за формулою (2.1):

$$K_{\text{покр.}} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

Результати розрахунків за період 2016-2018 рр. наведено у табл. 2.8.

В нормі коефіцієнт покриття має коливатися в межах 2-3, що і можна спостерігати в результатах ТОВ «XXX». Варто відмітити, що показник виявляє тенденцію до зростання, що вказує на все більш стійку можливість компанії погасити свої борги протягом періоду. В загальному робимо висновок, що наразі показник знаходиться в межах допустимої норми, тому компанії варто зберігати

досягнутий баланс. Тобто за умови наявного темпу нарощення обсягів оборотних активів підприємство може дозволити собі використовувати більше запозичених коштів для інвестування, при цьому маючи впевненість у можливості повернення цих коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується за формулою (2.2):

$$K_{ш.л.} = \frac{\text{Поточні активи} - \text{запаси} - \text{незавершене виробництво} - \text{товари}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Результати розрахунків за період 2016-2018 рр. наведено у таблиці 2.8.

Оптимальне значення коефіцієнту швидкої ліквідності 0,5-1 і вище, тобто можна зробити висновок, що для ТОВ «XXX» він знаходиться в межах норми – 0,53; 0,69; 0,68 за 2016-2018 рр. відповідно і має загальну тенденцію до зростання. Такі результати свідчать про те, що компанія має можливість вчасно погасити свої поточні зобов'язання за допомогою високоліквідних активів. Це також є індикатором правильного управління структурою активів в компанії та їх ефективного використання. Натомість варто також відмітити, що залучення додаткових фінансових ресурсів все ще цілком можливе за умови збереження темпів збільшення обсягів оборотних активів, а також не надто високої ціни за використання цих ресурсів, адже їх залучення веде до збільшення витрат.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою (2.3):

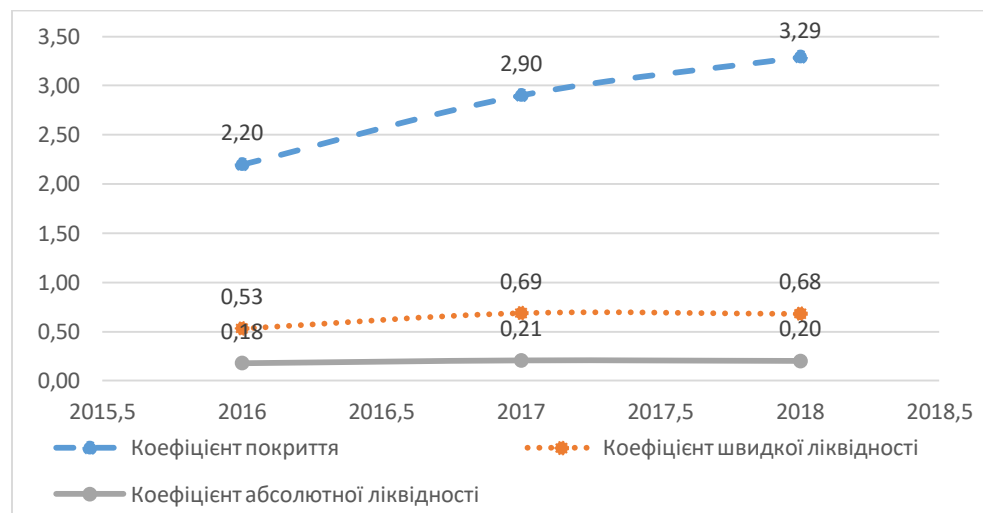
$$K_{а.л.} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

Результати розрахунку за 3 роки наведено у табл. 2.8.

Нормативним значенням коефіцієнту абсолютної ліквідності вважається цифра у межах від 0,1 до 0,2. Тут також спостерігається відповідність показників нормам – 0,18; 0,21; 0,20 за період 2016-2018 рр. відповідно. Цей коефіцієнт визначає готовність компанії негайно погасити поточну заборгованість найбільш ліквідними активами – грошовими коштами та їх еквівалентами. Нормативне

значення показника засвідчує, що компанія зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Та при цьому вона ефективно використовує наявні грошові кошти, не перетворюючи їх на непродуктивні активи, адже гроші самі по собі не генерують дохід компанії, оскільки не використовуються у виробничо-збутовому процесі. В даному випадку для ТОВ «XXX» маємо такі значення протягом 3 років, які можна віднести до нормального стану.

На основі отриманих даних побудуємо графік зміни показників (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Динаміка зміни коефіцієнтів платоспроможності
ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.**

(Складено автором)

Для завершення аналізу фінансово-господарського стану компанії варто розрахувати загальний рівень рентабельності підприємства – відношення чистого прибутку до повної собівартості продукції (результати розрахунків наведено у табл. 2.9).

Загальна рентабельність діяльності ТОВ «XXX» впродовж коливалася в межах 9%. У 2017 році, порівняно з 2016 р., рентабельність зросла на 0,44%, але вже у 2018 році показник знизився на 0,6%, порівняно з 2017 роком. Скоріш за все, даний результат не вдалося втримати через збільшення витрат, що було проаналізовано вище.

Таблиця 2.9. Рентабельність ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Чистий прибуток, тис. грн	72470	87810	94973	7163	15340	8,2	21,2
Адмін. витрати, тис. грн	94229	109541	126910	17369	15312	15,9	16,2
Витрати на збут, тис. грн	318020	376622	456622	80000	58602	21,2	18,4
Собівартість, тис. грн	381851	431360	475236	49509	43876	13	10,2
Рентабельність, %	9,13	9,57	8,97	0,44	-0,60	4,80	-6,30

Розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «XXX»

В цілому такий показник рентабельності є цілком нормальним для підприємства, що стабільно функціонує на ринку і продовжує вкладати кошти у свій розвиток.

2.2. Структура персоналу та принципи управління персоналом ТОВ «XXX»

Компанія наразі, як і більшість сучасних підприємств торгівлі, розвивається у межах стратегії прибутковості, центром уваги якої є збереження існуючого рівня прибутку підприємства та його примноження. Цьому ж підпорядкована стратегія управління персоналом: відбір і розстановка кадрів максимально жорсткі, винагорода заснована на конкретних заслугах, що можна виміряти кількісно, оцінка орієнтована на конкретний результат, планування кадрових перестановок жорстке, відповідно до уявлень керівництва про доцільність.

Управління торговим персоналом в компанії базується на таких принципах:

- Підбір здійснюється за діловими і особистими якостями;
- Поєднання в колективі досвідчених і молодих співробітників;
- Діє система посадового просування в межах жорсткої ієрархії;
- Заохочення змагальної системи між співробітниками;

- Поєднання довіри до працівників і перевірки виконання розпоряджень;
- Постійне навчання та підвищення кваліфікації для співробітників.

Одномоментність процесів надання послуги підприємством торгівлі та її споживання покупцем робить цю послугу незворотною. Брак товару, прорахунки допущені персоналом в процесі обслуговування виправити неможливо. Лише 10% покупців дійсно звертаються до адміністрації магазину зі скаргами. Саме тому в магазинах більша увага завжди приділяється не розкладці товару, а комунікації із клієнтами. Особливістю також є те, що ця галузь напряду пов'язана зі спілкуванням із покупцями, а це завжди тягне за собою високу частку витрат живої праці. Продавців-консультантів ніяким чином не можна замінити машиною.

Більшість магазинів компанії досить невелику – загальний штат працівників не перевищує 10 осіб. Саме тому виникає потреба у суміщенні трудових функцій, оскільки жорсткий професійний поділ є неможливим. Тобто, за необхідності, керівник магазину може виконувати функції продавця-консультанта та/або касира. Продавці-консультанти можуть заміщувати комірника та навпаки.

Надалі проаналізовано рух кадрів ТОВ «XXX» в динаміці 3-х років. Основні результати дослідження та їх порівняння наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10. Характеристика руху кадрів ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018	+/-		%	
				17/16	18/17	17/16	18/17
Прийнято працівників, люд.	673	708	815	35	107	1,05	1,15
Вибуло працівників, люд.	667	703	784	36	81	1,05	1,12
Загальна чисельність персоналу, люд.	609	639	636	30	-3	1,05	1,00

Розраховано на основі кадрової звітності ТОВ «XXX»

На основі отриманих даних побудовано графік по роках (рис. 2.9).

В загальному можна зробити висновок, що чисельність персоналу компанії має тенденцію до зростання. Це пов'язано в першу чергу із розширенням мережі збуту, тобто відкриттям нових магазинів, що позитивно впливає на обсяги

прибутку компанії.



Рис. 2.9. Динаміка руху кадрів

(Складено автором)

По-друге, із розширенням штату існуючих магазинів, що є більш негативною тенденцією, оскільки витрати зростають, а доходи залишаються на існуючому рівні. Додаткові співробітники необхідні через плинність кадрів на підприємстві. Продуктивність праці працівника з досвідом роботи від 1 року на 30-40% вища за продуктивність праці новачка. До того ж нові працівники потребують уваги з боку керівництва на етапі адаптації та навчання, але у більшості випадків вони залишають компанію впродовж перших 2-3 тижнів роботи. Таким чином існуюча кількість співробітників не може забезпечувати належного виконання посадових обов'язків, тому керівництво змушене компенсувати недостатню якість робочої сили збільшенням її кількості.

Надалі проаналізовано кадровий склад ТОВ «XXX» в динаміці 3-х років. До адміністративно-управлінського персоналу віднесено співробітників центрального офісу компанії, що забезпечують та регулюють роботу магазинів, а також керівників магазинів, як структурних підрозділів. Торгово-оперативний персонал – це співробітники магазинів, які мають безпосереднє відношення до реалізації продукції компанії: продавці-консультанти, комірники, касири. До допоміжного персоналу відносяться співробітники, що обслуговують роботу центрального офісу. Основні дані та їх порівняння занесено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11. Кадровий склад ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

Категорії персоналу	2016		2017		2018		Відхилення 2018/2017	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	%
Адміністративно-управлінський персонал	125	20,53	115	18	117	18,4	-8	-2,13
Торгово-оперативний персонал	476	78,16	515	80,59	510	80,19	34	2,03
Допоміжний персонал	8	1,31	9	1,41	9	1,42	1	0,11
Разом	609	100	639	100	636	100	27	

Розраховано на основі кадрової звітності ТОВ «XXX»

На основі наведених даних робимо висновок, що найбільша кількість співробітників компанії відноситься до торговельно-оперативного персоналу, оскільки основний вид діяльності – реалізація товарів. Частка торговельного персоналу у структурі кадрового складу має тенденцію до зростання, натомість як частка, так і кількість управлінського персоналу скорочується. Це пов'язано із значним підвищенням кваліфікації наявного управлінського складу і скороченням зайвих ланок у системі управління. Кількість допоміжного персоналу майже не змінна, а частка незначна. Посадові обов'язки цієї категорії працівників найбільш стабільні та не потребують підвищення кваліфікації. На основі отриманих даних побудовано графік, що зображено на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Структура кадрового складу за 2018 рік

(Складено автором)

В наступній таблиці проаналізовано склад персоналу за освітою та віком

ТОВ «XXX» в динаміці. Основні дані та їх порівняння наведено в табл. 2.12.

За наведеними даними видно, що кількість працівників з вищою освітою у звітному періоді 339 осіб, що у відсотках становить 53,1%, від усієї кількості персоналу. З середньою спеціальною освітою 175 осіб – 27,4%, а з загальною середньою освітою 125 осіб – 19,5%.

В поточному періоді показник кількості працівників з вищою освітою 313 осіб, що у відсотках становить 49,2%, від усієї кількості персоналу. З середньою спеціальною освітою – 169 осіб, що еквівалентно 26,5%, а з загальною середньою освітою 155 осіб – 24,3%.

Таблиця 2.12. Склад персоналу ТОВ «XXX» за освітою та віком

Вік	З вищою освітою, чол.		Зі середньою спеціальною освітою, чол.		Із загальною середньою освітою, чол.		Усього, чол.		Частка в загальній кількості, %	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
До 30 років	272	237	135	126	122	144	544	550	85,13	86,48
Від 30 до 45	55	65	25	25	2	10	66	57	10,33	8,96
Від 45 до 55	6	8	11	10	1	1	25	23	3,91	3,62
Більше 55	6	3	4	7	-	-	4	6	0,63	0,94
Разом	339	313	175	168	125	155	639	636	100	100

Розраховано на основі кадрової звітності ТОВ «XXX»

Загалом спостерігається негативна тенденція, оскільки кількість працівників із вищою освітою невідомо зменшується, а із загальною середньою збільшується. Це пов'язано із тим, що у загальному компанія все більше використовує працю робітників студентського віку, а саме у віці 18-23 років. Вони або навчаються у ВНЗ, або про професійних навчальних закладах, а найвищий отриманий рівень освіти – середня. На основі отриманих даних потрібно побудовано графіки, що зображено на рис. 2.11 та рис. 2.12.

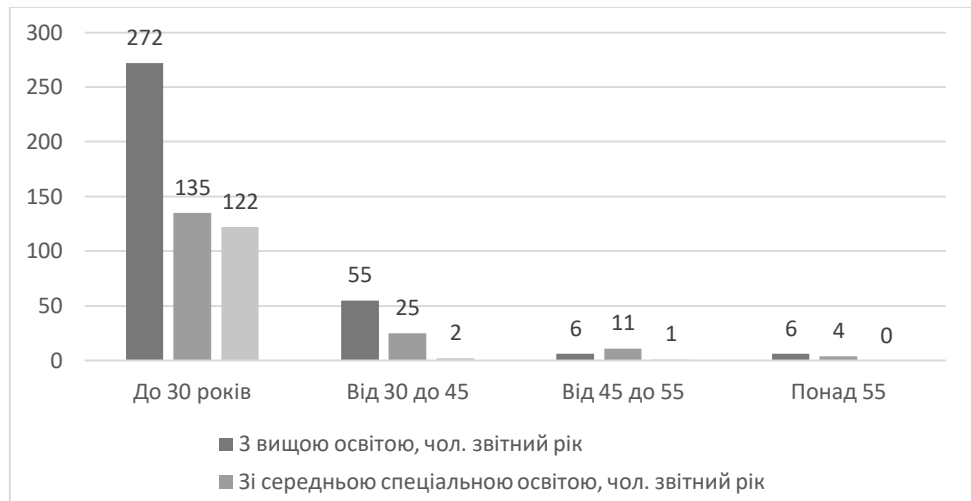


Рис. 2.11. Структура персоналу підприємства за освітою і віком у звітному періоді (2018 р.)

(Складено автором)

Дану гіпотезу підтверджує і той факт, що найзначніша за кількістю вікова категорія – до 30 років (85,13% і 86,48% у звітному та поточному періодах відповідно). Це означає, що компанія здебільшого працевлаштовує молодих працівників, що є доцільним, оскільки у більшості посад в компанії обов'язки не потребують кваліфікованої робочої сили (молодший торговий персонал). Найменша частка припадає на вікову групу понад 55 років.

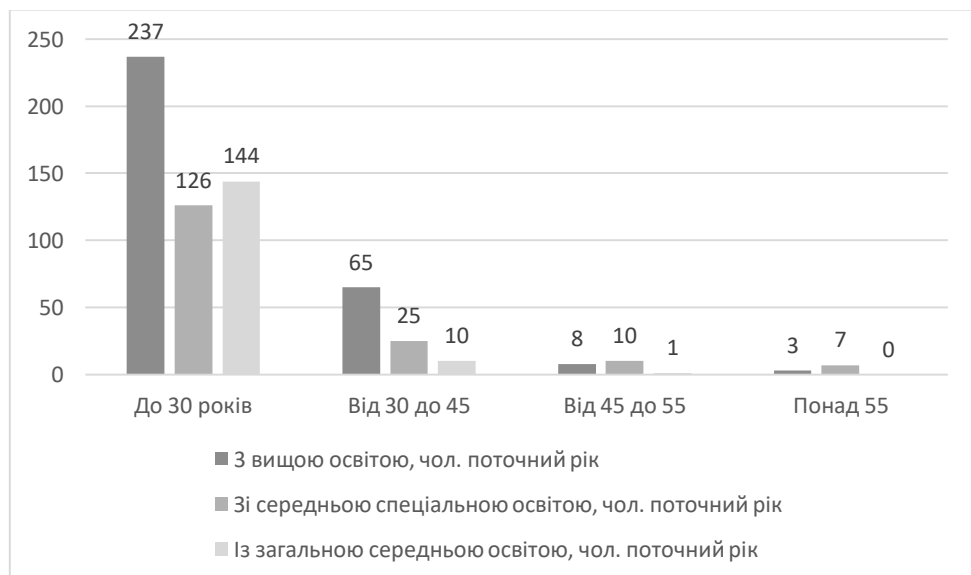


Рис. 2.12. Структура персоналу підприємства за освітою і віком у поточному періоді

(Складено автором)

Надалі проаналізовано структуру персоналу ТОВ «XXX» за статтю в динаміці 3-х років. Основні дані та їх порівняння наведено у табл. 2.13.

На основі зазначених даних слід відмітити, що у структурі торговельно-оперативного персоналу переважають жінки, а у адміністративно-управлінському кількість чоловіків та жінок майже однакова. Це пов'язано в першу чергу із тим, що молодші торговельні працівники мають мінімальний рівень відповідальності та досить низький рівень заробітної плати. Жінки відчують себе спокійніше на цих посадах, особливо беручи до уваги, що це робота саме із одягом, а це, зазвичай, більш цікаво саме для жінок.

Таблиця 2.13. Характеристика персоналу ТОВ «XXX» за статтю

Категорії персоналу	2016		2017		2018		Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж
Адміністративно-управлінський персонал	58	67	51	64	48	69	-3	5	0,941	1,078
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	139	337	169	346	187	323	18	-23	1,107	0,934
Допоміжний персонал	4	4	4	5	4	5	0	0	1,000	1,000
Разом	201	408	224	415	239	397				

Розраховано на основі кадрової звітності ТОВ «XXX»

На основі отриманих даних потрібно побудовано графік (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Структура персоналу підприємства за статтю

(Складено автором)

Адміністративно-управлінський персонал має значний рівень стресу та значно вищу заробітну плату. Кар'єрне зростання відбувається швидше, тому працівників чоловічої статі в цій категорії за відсотковим співвідношення більше, ніж у попередній категорії.

Для подальшого аналізу ефективності управління персоналом розрахуємо показники плинності кадрів (табл. 2.14).

Рух кадрів характеризується коефіцієнтом плинності кадрів, який визначається як співвідношення чисельності чи кількості працівників, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, за станом здоров'я і за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників.

Таблиця 2.14. Характеристика руху кадрів на підприємстві

Показники	Звітний рік	Поточний рік	Відхилення	
			+/-	%
1. Средньоспискова чисельність працівників, чол.	622	617	-5	0,992
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	708	815	107	1,151
3. Вибуло працівників	703	784	81	1,115
- з власного бажання	634	689	55	1,087
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	69	95	26	1,377
4. Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %	113,83	132,09	18,26	116,04
- з звільнення, %	113,02	127,07	14,05	112,43
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	101,93	111,67	9,74	109,56
6. Коефіцієнт загального обороту, %	226,85	259,16	32,31	114,24

Розраховано на основі кадрової звітності ТОВ «ХХХ»

На основі даних з табл. 2.10 та табл. 2.11 розраховано наступні коефіцієнти:

- коефіцієнт обороту з приймання;
- коефіцієнт обороту зі звільнення;
- коефіцієнт загального обороту;
- коефіцієнт плинності кадрів.

Показники руху персоналу ТОВ «XXX» мають чітку тенденцію до збільшення, навіть не зважаючи на те, що аналіз здійснено лише в межах двох років. Коефіцієнт загального обороту перевищує відмітку у 200%, а коефіцієнт плинності кадрів щорічно зростає і перевищує відмітку у 100%.

Загалом така тенденція притаманна компаніям, що працюють у торгівлі, особливо зважаючи на те, що більшість працівників – молоді люди, які, зазвичай, знаходяться в пошуку роду занять, який їм подобається і схильні часто змінювати роботу. До того ж конкуренція на ринку роботодавців в цій сфері дуже висока, тому втратити працівника дуже легко, якщо вчасно не відреагувати на зміну умов праці в краший бік у конкурентів.

Також особливістю є відтік молодих працівників на заробітки в інші країни у пошуках вищого рівня заробітної плати. Саме через це у першу чергу робочу силу втрачають компанії, що використовують низькокваліфікованих працівників, в особливості сфера ритейлу.

Проаналізуємо Фонд заробітної плати ТОВ «XXX» у наведеному раніше періоді (табл. 2.15).

Оскільки робоча сила є товаром, то її ціна регулюється також співвідношенням між попитом і пропозицією. На заробітну плату впливають ті самі фактори, що й на вартість робочої сили. Щорічно спостерігається тенденція зростання середньомісячної заробітної плати. Заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу, яка щорічно протягом 2016-2018 рр. становила близько 30% від усього ФЗП, зросла з 14450 грн/міс. у 2016 році до 18780 грн/міс у 2018 році.

Найзначніше підвищення відбулося саме на початку 2018 року, оскільки почало спостерігатися значне збільшення кількості управлінців, що покидають компанію через кращу заробітну плату у конкурентів. І, якщо молодший торговий персонал не так цінується, оскільки їх легше замінити, то люди, навчені всередині компанії та давно працюють представляють собою більшу цінність. Саме тому для цієї категорії заробітну плату було підвищено найістотніше.

Варто зазначити, що у розрахунку взято до уваги заробітну плату вищої, середньої і нижчої ланки управлінців по всій країні та у місті Києві в загальному.

Таблиця 2.15. Аналіз фонду заробітної плати на ТОВ «XXX»

Категорії персоналу	2016		2017		2018		Відхилення 2018/2017	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	+/-	%
Адміністративно-управлінський персонал	18549,3	29,7	21835,7	29,9	26588,9	30,3	4753,2	21,8
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	42820,5	68,5	49930,9	68,3	59417,6	67,7	9486,7	19,0
Допоміжний персонал	1175,3	1,88	1321,1	1,81	1827,3	2,08	506,2	38,3
Разом	62545,1	100	73087,7	100	87833,8	100		

Розраховано на основі кадрової звітності ТОВ «XXX»

На основі отриманих даних побудовано графік (рис. 2.14).

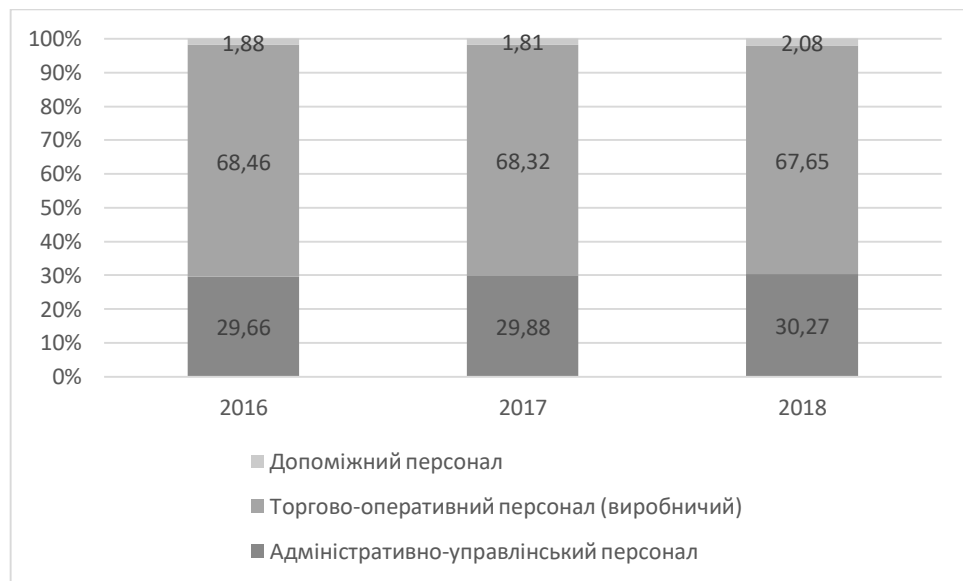


Рис. 2.14. Структура ФЗП персоналу в динаміці 3 років

(Складено автором)

Заробітна плата торгово-оперативного персоналу, яка щорічно протягом 2016-2018 рр. становила більше 2/3 від усього ФЗП (приблизно 70% кожного року) зросла з 7625 грн/міс. у 2016 році до 9150 грн/міс у 2018 році (у статистиці бере участь вся територія України).

2.3. Контролінг персоналу ТОВ «XXX»

Контроль в компанії – не самоціль, а інструмент для вирішення певної задачі – підтримки бізнес-функції – реалізації товару. У сфері роздрібної торгівлі освіта, кваліфікація та досвід роботи співробітника не так важливі для керівництва організації, як конкретний результат. Тому головним критерієм оцінки ефективності роботи виступає результативність праці персоналу. Інші показники – особистісні дані, кваліфікація, досвід – враховуються як допоміжний, а не головний критерій. В свою чергу аналіз продуктивності окремого працівника, оцінка виконання ним поставлених завдань дозволяють визначати ефективність функціонування всієї компанії.

Якщо отриманий результат влаштовує керівництво, а досягнуті показники відповідають запланованим, то, увага з питання, як саме він був досягнутий, поступово зміщується на інші, менш важливі питання. Якщо ж результат незадовільний, то, як правило, розпочинається процес з'ясування, в чому причина невдачі. Наприклад, працівники чогось не вміють і необхідно провести додаткове навчання, або цього місяця помилково були поставлені недосяжні цілі (нереальні планові показники) і загальний рівень мотивації працівників впав.

Весь персонал компанії можна розділити на дві основні категорії: працівники регламентованої та нерегламентованої праці. Перші виконують типові бізнес-операції, як правило, з використанням комп'ютера. В першу чергу це працівники офісу. Значимість контролю процесу для цієї категорії персоналу вище, ніж контролю результату. Працівники нерегламентованої праці виконують типові завдання, але не потребують креативу, тобто не повинні створювати щось нове. До цієї категорії можна віднести працівників HR-служби, IT-служби та власне весь торговий персонал компанії. Для управління досягненнями цієї категорії персоналу контролювати результат важливіше, ніж контролювати процес виконання роботи.

Ефективність праці персоналу магазинів, зайнятого безпосереднім обслуговуванням покупців, багато в чому залежить від інтенсивності

купівельних потоків, що мають непостійну тенденцію протягом дня, різні дні тижня, місяці та пори року, що визначає нерівномірність завантаження працівників, велику частку вимушених перерв в їх роботі. Такий стан негативно позначається на продуктивності праці персоналу магазину, оскільки їх заробітна плата на половину залежить від обсягів продажів.

У зв'язку з високою плинністю торгово-оперативного персоналу, працівники просто не встигають адаптуватися до стандартів організації. За короткий час не формується прихильність до фірми, залученість в її інтереси. Працівники у більшості покидають компанію до того, як розпочинають працювати з найбільшою ефективністю, а компанія змушена витратити додаткові кошти на заміщення вакансій, навчання нових співробітників тощо. Звідси виникає дистанція між керівництвом компанії від проблем пересічних працівників: замість вирішення якогось проблемного питання працівник вважає за краще звільнитися і знайти іншу компанію, адже в межах цього сегменту всі компанії пропонують приблизно однакові умови.

В компанії сформована система управлінського контролю за результатами, а саме: кожного місяця керівництвом встановлюється значення цільових показників діяльності та розроблена система мотивації для персоналу за отримані результати. Продавці-консультанти отримують премії у розмірі, що відповідає 1% від доходів, що він приніс компанії. При цьому за досягнення (або недовсягнення) інших планових показників магазином, як колективом працівників в цілому, застосовується коефіцієнт, який може суттєво збільшити або зменшити загальну суму. Ті ж працівники, що не беруть участь у продажах на пряму – керівники, касири, комірники – отримують премії в залежності від командного результату.

Методикою для здійснення контролю результатів є система KPI (Key Performance Indicators або «ключові показники ефективності»). Дана система оцінки персоналу дозволяє визначити ефективність співробітників компанії. Головний плюс системи KPI в тому, що в компанії є прозорий для співробітників

механізм оцінки їх роботи, а у керівництва – інструмент коригування роботи підлеглих. В компанії застосовуються найбільш розповсюджені у сфері торгівлі показники, характеристика яких наведена у табл. 2.16.

Таблиця 2.16. Показники контролінгу за результатами у компанії

Показник	Економічний зміст	Недоліки використання у компанії
Обсяг продажів	Сума грошових коштів, яка фактично надійшла на рахунки компанії в рахунок сплати за товари за певний період часу.	<ol style="list-style-type: none"> Після досягнення планових показників персонал втрачає мотивацію, оскільки додаткового бонусу за перевиконання планів не передбачається; Неможливість поточного контролю обсягів особистих продажів торговим персоналом, а також їх обліку з питань приналежності конкретній людині. Демотивація внаслідок неможливості довести свою корисність; Продавці орієнтовані лише на досягнення своїх планових показників, але не надання належного рівня обслуговування максимальній кількості клієнтів, що негативно впливає на загальний результат компанії; У змаганнях між продавцями використовується показник у абсолютних, а не відносних величинах, що також виступає елементом демотивації тих, хто в принципі не має можливості досягти необхідного результату через особливості свого магазину.
Середній чек	Товарообіг, розділений на кількість чеків (грошовий еквівалент). Кількість проданих товарів у одиницях, розділена на кількість чеків (одиничний еквівалент).	<ol style="list-style-type: none"> Поділ відбувається без врахування групи товарів, сезонності тощо. У грошовому еквіваленті середній чек вищий взимку, оскільки товари коштують більше, а влітку вищий в одиницях, оскільки клієнт має змогу придбати більшу кількість товару за ті самі гроші. Але планові показники цього не враховують, тому персонал змушений вигадувати якісь шляхи для досягнення певної цифри, жертвуючи якістю обслуговування, стосунками всередині колективу тощо. Демонструє лише усереднене значення, не враховуючи докладених зусиль продавця-консультанта.
Конверсія	Відношення кількості покупців (чеків) до кількості відвідувачів магазину.	<ol style="list-style-type: none"> Враховує кількість покупців у фізичному відображенні, а не у реальному; Зрівнює зусилля персоналу, чим демотивує тих, хто доклав більше зусиль, але не отримав результату через тих, хто не намагався покращувати результат.

(Розроблено автором)

Для всіх показників керівництвом задаються три рівні ефективності: база – вихідна точка, від якої відраховується результат, найгірше значення. Норма – рівень, який в обов’язковому порядку повинен бути досягнутий з урахуванням всіх обставин. Мета – рівень, до якого потрібно прагнути, свого роду ідеальний показник.

Число відвідувачів для розрахунку конверсії контролюється інфрачервоними датчиками, встановленими на вході в торговий зал. Кількість та вартість покупок за день наведено в обліковій програмі. Мінус в тому, що інфрачервоні датчики рахують «об’єкти», що входять до магазину, як кількість переривань горизонтального невидимого променя. Тобто вони зчитують сім’ю – маму, тата і двох дітей – як чотири об’єкти, тоді як потенційний покупець лише один. Таким чином об’єктивність результатів оцінки знижується.

Також кожного місяця магазини відвідують таємні покупці. Вони оцінюють якість наданого сервісу у відповідності до анкети, максимальна оцінка – 10 балів. Мінімальний позитивний результат – 7 балів.

Після оцінки кожного показника оцінюється загальний рейтинг магазину, для чого результати множаться на вагу відповідних ключових показників і складаються. Базою в цьому випадку вважається результат у 80% відповідності плану, нормою – 90-95%, а метою – результат у 100%. В результаті отримується середній коефіцієнт результативності, як окремого співробітника, так і магазину в цілому, а премія співробітників множиться на відповідний коефіцієнт.

У табл. 2.17 наведено усереднені для одного магазину на один місяць. Середні дані було розраховано за 2018 рік для 65 магазинів. Коефіцієнт для нарахування премії в даному випадку складає 0,9546.

Таким чином робимо висновок, що найбільший вплив на формування розміру премії, що отримують працівники магазинів, здійснює загальний обсяг продажів. Але судити про ефективність роботи продавця по тому, чи виконує він план продажів, також не є достатньо об’єктивним. Адже для самого працівника важливим має бути не лише факт виконання плану, а те, що він намагається

виконувати необхідну роботу – як часто він намагається продати (пройти в примірювальну, консультувати, відповідати на питання та інше). Середні показники «зрівнюють» зусилля персоналу, демотивують працівників. Працівники часто вважають, що їх старання не приносять належної віддачі.

Таблиця 2.17. Ключові показники ефективності магазину

Показник	Вага показника	Планові значення	Фактичні значення	Відсоток виконання	Результат
Загальний обсяг продажів, грн	0,55	1589000	1589549	100,03	55,02
Обсяг продажів промо групи, грн	0,05	347000	401599	115,73	5,79
Середній чек, грн	0,15	900	879	97,67	14,65
Середній чек, од.	0,1	1,23	1,24	100,81	10,08
Конверсія, %	0,1	11,72	11,63	99,23	9,92
Анкета таємного покупця, бали	0,05	8	9	112,50	5,63
Всього:					95,46

Розраховано на основі звітності ТОВ «XXX»

Ще одним недоліком планів продажів є те, що зазвичай продавці-консультанти думають, що виконати план продажів легко і для цього не обов'язково підходити до кожного клієнта. Тобто йому досить обслужити «перспективних», на його думку, відвідувачів, а «неперспективних» можна позбавити уваги і належної обслуговування. Для компанії ж важливіше приділити увагу всім, аби максимізувати прибутки.

За статистикою, лише 20% персоналу не потребує мотивації. Результат решти ж 80% найбільшим чином залежить від керівника магазину.

У магазинах компанії, як правило, працюють молоді люди – представники Z-покоління, які знаходяться на старті кар'єри. Особливістю таких співробітників є те, що вони очікують іншого типу взаємодії і комунікацій, частішою зворотного зв'язку. Вони хочуть бачити свої результати в режимі реального часу, їм важливо відчувати себе частиною команди, чого наразі керівництво компанії не надає.

Сучасні тенденції у сфері управління персоналом передбачають проведення змагань, як способу залучення персоналу до виконання поставлених планів. Метод гейміфікації в компанії знайшов своє вираження у вигляді щомісячного рейтингу «Ліга чемпіонів». Усі магазини розділені на 5 категорій, в залежності від кількості персоналу та середньорічних обсягів продажів. Ранжування продавців і торгових точок в реальному часі перетворюють роботу в гру, не залишаючи співробітників байдужими. В середині кожної категорії продавці-консультанти мають змогу перевершити своїх колег за обсягами продажів та отримати додаткову премію.

В кінцевому підсумку, ніхто не хоче опинитися в кінці списку. Бути лідером в чесному рейтингу не тільки почесно, але і відповідально. Основною умовою того, щоб така технологія приносила успіх, – система повинна сприйматися співробітниками як чесна і справедлива, чого також в компанії наразі не спостерігається. Система підраховує абсолютні показники продажів, а не відносні, тому виграють зазвичай продавці з більших магазинів з більшим оборотом коштів.

Для покращення роботи системи потрібно, по-перше, правильно визначити показники для оцінки, а саме обрати показником для змагання відсоток виконання плану. По-друге, необхідно налаштувати прозорий розрахунок індивідуальних планів і автоматичний збір продажів з касових систем та зробити загальнодоступними індивідуальні і колективні результати.

Проблема знеособлення продажів існує і поза межами змагання. В компанії кожен продавець-консультант має особистий план продажів, тому кожну покупку, здійснену внаслідок його роботи, він має відмітити та записати на власний рахунок. Наразі система закріплення продажів за певним продавцем виглядає досить примітивно: отримавши від покупця згоду на придбання товару, продавець має олівцем позначити свій особистий код на ціннику, а касир в свою чергу має пробити товар, зазначивши продавця, що відповідає даному коду. Така система не дає гарантію точності результатів через те, що більш досвідчені

продавці в процесі роботи вдаються до хитрощів, аби привласнити собі чужі продажі. Також продавці, що давно працюють в компанії нерідко об'єднуються проти новачків. Жоден з них не має змоги у реальному часі фіксувати свої здобутки, а тому не може бути певним, що касир запише продаж на ту людину, чий код вказно на бірці, не беручи до уваги особисті стосунки.

За останнє півріччя 2018 року в компанії було відслідковано таку тенденцію: в середньому 72% працівників, що приймаються на роботу, не працюють в компанії більше одного місяця, тобто, зазвичай, вони звільняються на етапі унавчання та адаптації в колективі.

За результатами опитування, проведеного відділом персоналу, 27% зі звільнених протягом першого місяця роботи були не готові до значних фізичних навантажень, що передбачає ця робота, 11% отримали пропозицію про роботу, умови якої подобаються їм більше, в 4% змінилися сімейні обставини або стан здоров'я, 33% вважають заробітну плату недостатньою за той обсяг роботи, який необхідно виконувати, або не вважають, що матимуть змогу отримати той рівень заробітної плати, на який вони розраховували при прийомі на роботу, 25% не змогли адаптуватися в колективі або мали розбіжності у поглядах в керівником магазину. При цьому кожний четвертий звільнений зазначив, що мав проблеми з ідентифікацією своїх продажів, стикався із недобррозичливим ставленням колег та зайвою конкуренцією або просто не довіряв системі обліку.

В табл. 2.18 наведено ті інструменти контролінгу персоналу, які доцільно додати до системи контролінгу компанії аби усунути недоліки в період адаптації.

Таблиця 2.18. Рекомендовані інструменти контролінгу персоналу

Інструмент	Відповідальний	Перевіряючий
Відслідковування правильності процесу навчання та адаптації	Керівник стажування	Працівники відділу кадрів
Облік особистих продажів	Продавець-консультант	Регіональний менеджер, керівник магазину
Тестування після завершення стажування	Керівник стажування	Працівники відділу кадрів

(Розроблено автором)

Висновки до розділу 2

У даному розділі було надано характеристику фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «XXX», проведено аналіз кадрової політики підприємства та функції контролінгу персоналу. Основним видом діяльності є роздрібна торгівля одягом, що виробляється іншим дочірнім підприємством холдингу, до якого належить і ТОВ «XXX». Було надано характеристику факторам внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

На основі результатів проведеного SWOT-аналізу було запропоновано такі можливі стратегічні заходи: просування бренду за рахунок кейсів КСВ, утримання управління у центральному офісі, розширення асортименту на різні вікові та статеві сегменти, перегляд умов праці торгового персоналу, впровадження більш ефективної кадрової ротації та підготовки кадрів.

Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «XXX» показав, що виручка від реалізації товарів у 2016 році склала 890691 тис. грн., у 2017 році – 1034102 тис. грн., а в 2018 році – 1182455 тис. грн. При цьому чистий прибуток підприємства у 2016 році склав 72470 тис. грн., у 2017 році – 87810 тис. грн., а у 2018 році – 94973 тис. грн. Таким чином рентабельність діяльності склала 9,13%, 9,57% та 8,97% за 2016-2018 рр. відповідно. Тобто діяльність компанії приносить відповідний прибуток, обсяги якого поступово зростають.

Коефіцієнт покриття за зазначений період змінювався так: 2,20 у 2016 році, 2,90 у 2017 році та 3,29 у 2018 році. Коефіцієнт швидкої ліквідності впродовж трьох проаналізованих років коливався в межах 0,6, а коефіцієнт абсолютної ліквідності в межах 0,2. Отже, компанія має достатню кількість власних ресурсів, щоб витримати можливі кризи та виконати виплати по зобов'язаннях.

Показники руху персоналу ТОВ «XXX» мають чітку тенденцію до збільшення, навіть не зважаючи на те, що аналіз здійснено лише в межах двох років. Коефіцієнт загального обороту перевищує відмітку у 200%, а коефіцієнт плинності кадрів щорічно зростає і перевищує відмітку у 100%. Варто також відмітити щорічне зростання розміру фонду заробітної плати приблизно на 20%.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

3.1. Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу

Попередній аналіз кадрової звітності та наявної системи управління торговим персоналом підприємства виявив проблему високої плинності кадрів та інтенсивності обороту кадрів у структурних підрозділах – магазинах. В процесі більш детального розгляду було виявлено, що більшість працівників звільняються протягом перших тижнів роботи або ж пізніше через поступову втрату мотивації діяльності, через що компанія недоотримує прибутки. Отже, для вирішення проблеми необхідно проаналізувати та вдосконалити період адаптації нового співробітника в компанії, а також забезпечити умови безпроблемного співробітництва в межах здорової конкуренції.

Молоді люди, які є основою штату компанії, не завжди обирають ту роботу, яка в дійсності відповідає їх освіті, знанням і здібностям. Це виявляється вже в ході роботи, в процесі трудової адаптації. Причиною є те, що більшість з них не мають належного досвіду роботи, тому новий працівник просто потрапляє в ситуацію, про яку має лише загальне уявлення, у нього виникають помилкові очікування стосовно специфіки роботи, що веде в подальшому до незадоволеності працею. В результаті цього працівник підсвідомо намагається змінити одну робочу обстановку на іншу, навіть не зважаючи на те, що інша компанія пропонує такі самі умови праці. Це може пояснюватися поганою інформованістю працівника.

Наразі в компанії адаптації приділяється мало уваги. Варто відмітити, що система адаптації персоналу – це не тільки пакет документів, що регламентують порядок заходів з адаптації нового співробітника. Це, перш за все люди, які ці

заходи здійснюють: ті, хто безпосередньо допомагають новому співробітникові увійти в курс справи, і ті, хто цей процес організовує і контролює. І, звичайно ж, це інструменти, які вони використовують у своїй роботі.

Основними цілями системи адаптації є:

- забезпечення швидкого набуття новим співробітником знань і навичок, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків;
- оптимізація витрат часу керівників підрозділів на навчання і розвиток нових співробітників;
- формування у нового співробітника прихильності до компанії;
- отримання наставниками досвіду управління та навчання інших для подальшого кар'єрного зростання.

Наразі компанія в процесі стажування вимагає від нового співробітника швидко опанувати максимум знань про товар, специфіку процесу особистих продажів та стандартів компанії. У цей період новачку надається план по вивченню товарного асортименту, його характеристик (розмірна сітка, колір, склад, ціна), особливостей і відмінностей, приналежність до товарних груп та серій; інструкції з виконання стандартів сервісу, прийнятих у компанії; теорія та практика особистих продажів. Велика увага приділяється знанням діапазону роздрібних цін. До закінчення стажування працівник також повинен вміти виконувати найпростіші операції в програмній базі компанії, що забезпечує облік товарних залишків.

Для поточного контролю співробітнику призначається куратор, що, як правило, обирається серед досвідчених співробітників, які демонструють у своїй роботі прийняті в компанії стандарти і високу лояльність. Після закінчення кожного блоку стажування проходить так званий контрольний зріз знань новачка, за результатами якого виставляється оцінка, а також надаються додаткові вказівки з подальшого вивчення тієї чи іншої інформації.

В ідеалі процес адаптації в компанії повинен бути чітко визначений і добре спланований як в часі, так і за наповненням. Це, з одного боку, дозволяє співробітнику зрозуміти своє місце і культуру комунікації в компанії, з іншого – дисциплінує і допомагає визначити відповідальність за результати команди магазину в цілому. Але, на жаль, в компанії наразі не існує чіткої уніфікованої програми стажування, яку керівники магазинів могли б використовувати. Кожен навчає своїх співробітників, як вважає потрібним, не звітує про результати стажування, матеріали для навчання дещо застарілі, не стандартизовані, а деяка інформація взагалі не зафіксована у матеріальних джерелах інформації і передається лише усно.

Також не секрет, що більшість людей на новому робочому місці відчують почуття тривоги. Зазвичай вони не впевнені, чи впораються із роботою, чи знайдуть спільну мову із колегами, не знають, як себе поводити та стати частиною колективу. Уникнути цих проблем не вдається майже жодному роботодавцю, тому важливо створити максимально лояльну програму для адаптації нових співробітників, а також забезпечувати емоційно комфортне середовище. Для компанії ТОВ «XXX» це питання постає ще й через те, що більшість співробітників – молоді люди, для яких компанія стає одним з перших роботодавців, а тому їх рівень стресу значно вищий, ніж у досвідченіших співробітників.

Натомість дружня атмосфера не завжди присутня в колективах магазину. Всередині магазину кожен бореться за свою заробітну плату – продавці-консультанти напряду залежать від обсягів особистих продажів, тому нерідко вдаються до хитрощів. По-перше, це створює стрес для нового співробітника, адже його не одразу приймають в колективі, неохоче допомагають. По-друге, в такій системі важко відстояти своє право на заробіток. Як було розглянуто раніше, наразі в магазинах застосовується дуже примітивна система, що прив'язує продавця-консультанта до конкретного продажу. Вона не здатна забезпечити належний контроль, а тому виступає як демотиватор у цій ситуації.

До того ж, аби контролювати свої показники протягом дня, працівнику необхідно постійно питати про це керівника, що створює додатковий стрес через.

Варто також розуміти, що не існує уніфікованої техніки продажів, яка була б ключем до успіху в усіх продажах. Кожен покупець – індивідуальність і потребує спеціального підходу. Існує еталонна схема ідеального процесу продажу, знаючи і використовуючи етапи якого, можна контролювати кожен продаж і доводити його до необхідного логічного завершення. Продавець-консультант має контролювати процес продажу і вести покупця в тому напрямку, який йому необхідний, бути ведучим процесу взаємодії. В компанії діє власний стандарт етапів продажу, яким мають слідувати всі працівники. Короткий змісту кожного етапу наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Етапи продажів за класифікацією компанії

Етапи продажів	Короткий зміст
Підготовка	Передбачає самопідготовку: зовнішній вигляд, емоційний настрій і базу знань про товар. Торговий зал також необхідно підготувати до приходу покупців: достатня кількість товару, чистота
Привітання	Важливо створити позитивне перше враження, привітавши покупця з доброзичливою, щирою з посмішкою
Зрозуміти клієнта	Необхідно виявити, що доцільно запропонувати покупцю. Найпростішим способом є спостереження за діями клієнта, його зовнішнім виглядом. Це одразу дає розуміння, який стиль одягу найбільш йому близький та що йому можна запропонувати
Виявлення потреби	Необхідно поставити клієнту правильні питання, аби зрозуміти його потребу. Найкращим результатом буде задоволеність покупця запропонованим товаром
Презентація товару і забезпечення примірки	Потрібно розповісти про властивості товару (склад, крій, модель) і вигоди товару (ціна, універсальність, зручність тощо). Важливо також згадати про модні тенденції, з чим цю річ можна поєднувати і відразу запропонувати додатковий товар. В результаті потрібно супроводити покупця в кімнату для примірки
Управління запереченнями	Потрібно вміти доводити свою думку, в чому допоможуть знання про товар, технології обробки та пошиття
Закриття продажу	Щоб процес був завершений, потрібно супроводити клієнта від примірочної до каси. Важливо попрощатися з клієнтом, побажати гарного дня, подякувати за вибір
Створення зв'язку із брендом	Зазвичай для цього потрібно зробити те, що не прописано в посадовій інструкції, подарувати позитивну емоцію, принести стакан води в жарку погоду, відвернути діток поки батьки міряють речі, бути чесним і послідовним, посміхатися і робити все для того, щоб клієнт пішов задоволеним, з бажанням повернутися

(Складено автором)

Постійне відчуття неможливості довести свою компетентність, працездатність, корисність, призводить співробітника до стану крайнього психологічного дискомфорту, в якому він стає несприйнятливий до нововведень, нездатний до сприйняття критики в свою адресу. Похвалу і осуд на свою адресу він сприймає як черговий каприз начальника. Такі співробітники швидко стають вкрай пасивні і, в кінцевому підсумку, рано чи пізно звільняються.

Враховуючи вищенаведену інформацію, пропонуються такі заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом

№	Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом	Проміжний очікуваний результат
1	Актуалізація навчальних матеріалів, що використовуються під час адаптації та для підвищення кваліфікації	Підвищення рівня зацікавленості працівників у набутті необхідних для роботи знань; полегшення процесу сприйняття інформації
2	Розробка програми та проведення тренінгів по адаптації нових співробітників для керівників структурних підрозділів	Отримання керівниками практичного інструментарію для проведення ефективної адаптації для новачків, зокрема створення сприятливого емоційного середовища в колективі
3	Впровадження системи обліку продажів	Повна автоматизація товаро-облікових процесів для продавців-консультантів, пришвидчення роботи з товаром, підвищення рівня прозорості

(Складено автором)

Надалі детальніше розглянемо всі запропоновані заходи. Для вирішення проблеми відсутності актуальної інформації для навчання доцільним є розробка відповідних навчальних матеріалів, оновлення застарілих та їх систематизація в єдину інформаційну базу. Оскільки значна частина працівників – люди покоління Z, досить актуальним питанням є форма подачі інформації. Паперові носії інформації з великою кількістю тексту та відсутністю ілюстрацій поступово втрачають популярність і не так цікаві споживачу знань. Натомість пропонується надати можливість персоналу магазину використовувати мобільні телефони для отримання необхідної інформації. Для цього компанії необхідно придбати мобільний додаток та адаптувати його під свої потреби. При цьому важливим є

постійне оновлення матеріалів, їх різноманітність та форми подачі – текст, ілюстрації, відео.

Використання мобільного додатку в процесі навчання та адаптації має безліч переваг. Вивчення нової інформації поступово стає грою, що перетворює процес навчання і тестування в цікаве змагання. В мобільному додатку мають бути присутні такі блоки:

- Перелік категорії товарів, нової колекції з фотографіями і описом;
- Зручні інтерактивні тести;
- Відео уроки зі стандартів обслуговування, етапів продажів, процесів роботи з товаром та торговим залом;
- Інтерактивні завдання, задачі;
- Корпоративна дошка оголошень, новини бізнесу;
- Нагороди за досягнення і рейтинг кращих співробітників;
- Доступ до статистичних відомостей, прив'язка до загальної системи обліку магазину.

По-перше, мобільність дає можливість залучити до навчального процесу тих, кому не цікаво працювати із паперовими носіями інформації та без інтерактивних завдань.

По-друге, це крок назустріч звичкам. Зона комфорту практично будь-якої сучасної людини передбачає контакт з мобільними пристроями. Відсутність такого контакту – вихід з неї. Без телефону, як без рук. Якщо надати людям інформацію в їх зоні комфорту, вони це простіше беруть. Тобто ефективність повинна бути вище, коли є така можливість. Якщо зробити цей крок назустріч звичкам, то швидше відбувається прийняття системи корпоративного навчання всередині компанії.

По-третє, нові можливості. Ігри, геолокація, комунікації, камера - все це можна використовувати, що в свою чергу підвищить залученість, особливо якщо це буде вбудовано в робочий контекст і орієнтоване на отримання користі від

мобільності. Крім того мобільне навчання може підвищити охоплення, ефективність і залученість.

Процес навчання та адаптації також має передбачати певні форми контролю за виконанням. Для керівників магазинів доцільно створити електронну форму контролю стажування нового працівника, яку після закінчення періоду адаптації необхідно буде надсилати відділу управління персоналом. Вона має знаходитися у вкладці керівника в мобільному додатку, щоб її заповнення не потребувало значних витрат часу. Таке нововведення буде корисним, оскільки керівники магазинів зазвичай мають значне навантаження на робочому місці, вони можуть забувати пройти певні блоки навчання або не звернути увагу на те, як співробітник засвоїв інформацію.

Орієнтована форма контролю наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Приклад форми контролю стажування

Блок навчальної інформації	Теоретична частина	Практичне застосування	Коментар наставника	Оцінка
Вступна інформація	10:00-12:00	12:00-13:00	Виявляв зацікавленість та активно брав участь у діалозі, ставив питання	5
Асортимент продукції
Склад та матеріали
Стандарти обслуговування
Етапи продажів
Робота із системою обліку
Прийом і відправлення товару
Інвентаризація
Переоцінка
Виявлення та списання браку

(Розроблено автором)

Тобто матиме місце також самоконтроль керівника стажування – прописуючи основні етапи процесу адаптації нового працівника, він зможе повторно подумки відмітити помилки стажера, його реакцію та швидкість розуміння інформації, і зробити висновки про необхідність повторення. При

цьому оцінка у балах дає можливість самому новачку відслідковувати свої здобутки і спонукає його прагнути до кращого результату у майбутньому.

В графах «Теоретична частина» та «Практична частина» керівник стажування має відмітити часові рамки виконання певного завдання та освоєння інформації; графа «Коментар наставника» передбачає особисту суб'єктивну оцінку керівника стажування про успішність освоєння кожного блоку інформації, емоційну реакцію новачка, якості, які він виявляє в процесі роботи, питання, що ставить тощо.

Наприкінці періоду стажування відділом кадрів має здійснюватися підсумковий контроль його результатів. Тобто новий співробітник має скласти відповідний тест, що виявить якість набутих знань, а керівник зможе відслідкувати, які блоки не було засвоєні на достатньому рівні. Для цього мобільний додаток повинен передбачати можливість проходити тест. Така форма контролю зрозуміла і близька більшості людей у сучасному світі, особливо у віці до 30 років. Відділ кадрів зможе швидко отримувати інформацію про результати кожного працівника в електронному форматі, вести статистику, відслідковуючи, які навчальні матеріали дають найгірший результат, та виконувати їх оновлення або заміну.

Додатково пропонується розробити тренінг для керівників, в якому буде надаватися інформація про вірний вектор проведення адаптації з акцентом на емоційну складову.

Тренінг – це процес освоєння технік, спрямованих на побудову ефективної професійної діяльності. Його основним завданням є вивчення бізнес-технологій, необхідних для розвитку у професійній сфері. З іншого боку, тренінг можна визначити як інтенсивну форму навчання, що поєднує теоретичні лекції та практичне відпрацювання навичок за короткий проміжок часу (1-2 дні) [32].

До методів, які використовує в своїй практиці тренер, відносяться грамотно сплановані та погоджені між собою ділові та рольові ігри, спеціальні вправи, групові дискусії, «мозковий штурм», психогімнастика та ін. Тренер успішно

планує систему навчання в будь-якій організації не тільки завдяки досвіду роботи в цій сфері, але і ґрунтуючись на системному розумінні бізнес-процесів в цілому, умінні оперативно аналізувати специфіку сфери бізнесу і збирати всю інформацію, необхідну для розробки курсів навчання. Професійний тренер повинен вміти створювати на занятті атмосферу доброзичливості, оптимізму і взаємної симпатії між учасниками. Після проходження професійних тренінгів слухачі знаходять нові сили, насагу, інтерес до певної діяльності, заряд енергії на весь робочий тиждень.

Виміряти результативність і ефективність навчання досить складно, але все ж отримані знання і сформовані навички можна оцінити за допомогою вхідного і вихідного тестування. Найважливіший показник ефективності – відсутність загасаючої динаміки: чим довше зберігаються результати тренінгів і семінарів, тим вище якість навчання. У фахівців, які пройшли навчання за індивідуально розробленою програмою, цей показник, як правило, дуже високий.

Залежно від завдань навчання об'єктивним його результатом може стати зменшення кількості конфліктних ситуацій в колективі, збільшення кількості задоволених клієнтів, підвищення авторитету компанії, зростання рівня продажів. Відбувається структурування досвіду співробітників, підвищується їх мотивація до роботи, поліпшується емоційний клімат в колективі, створюється і зміцнюється корпоративна культура компанії. У будь-якому випадку, ефективність тренінгу визначається наступним застосуванням набутих знань і умінь на практиці, в реальній дійсності. Топ-менеджери спостерігають поліпшення виробничих показників, а співробітники, які освоїли сучасні методи роботи, можуть претендувати на більш високу заробітну плату. Таким чином, і керівники, і працівники розуміють, що час і гроші були витрачені з користю [32].

Мета впровадження тренінгу з адаптації персоналу: отримання керівниками магазинів знань та навичок з побудови та ефективного управління процесами адаптації співробітників усередині компанії, розробці ефективних інструментів адаптації персоналу на етапах внутрішніх змін.

Орієнтовні блоки інформації, що можуть бути використані для створення тренінгу для адаптації в компанії наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Блоки інформації для тренінгу з адаптації

Назва блоку	Мета	Ключові моменти	Результат
Вступна теорія	Дати загальне розуміння питань, що розглядатимуться на тренінгу	1. Визначення адаптації 2. Цілі адаптації персоналу 3. Інструменти адаптації	Створення єдиного інформаційного поля за ключовими поняттями тренінгу
Складові процедури адаптації	Висвітлити основні етапи технології адаптації	1. Підготовка до приходу новачка 2. Вихід новачка (перший робочий день) 3. Презентація посади 4. Опис плану роботи 5. Презентація компанії 6. Навчання співробітника 7. Індивідуальна зустріч в кінці дня	Співробітники розуміють етапи адаптації і усвідомлюють значущість кожного етапу
Ключові правила успішної адаптації	Звернути увагу на важливі принципи адаптації, без яких результат не буде досягнутий	1. Щоденне планування дня нових співробітників 2. Щоденне підведення підсумків дня з новачками 3. Постійна моральна підтримка 4. Рівний темп навчання (не перевантажений, але завжди зайнятий новачок) 5. Контроль наявності перерв і обіду 6. Підведення підсумків тижня 7. Індивідуальні зустрічі перед вихідними	Менеджери розуміють, як організувати роботу з адаптації персоналу
Типові помилки керівника	Звернути увагу на те, чого варто уникати в процесі адаптації новачка	Перелік фатальних помилок, що найчастіше призводять до прощання з ініціативи співробітника	Менеджери заздалегідь бачать ризики і уникають їх настання
Дебрифінг	Підвести підсумок проведення тренінгу, зібрати відгуки задля подальшого покращення тренінгу	Учасники по черзі висловлюються, відповідаючи на питання: - які ключові моменти винесли з тренінгу? - що необхідно додатково обміркувати? - що сподобалося? - що не сподобалося?	Керівники вміють реалізовувати ключові етапи адаптації, розуміють свої зони росту

Складено на основі [31]

Тренінг повинен передбачати активний режим навчання, включати в себе розбір практичних кейсів в групових та індивідуальних вправах з теоретичними інформаційними блоками. В ідеалі протягом тренінгу розробляються практичні рекомендації, проводиться тестування учасників і обмін досвідом всередині групи.

Для запобігання проблем у процесі обліку особистих продажів доцільно розпочати використання інформаційних систем. Зазвичай, подібні технології збирають дані, аналізують їх, а також знижують рівень втручання людей, що дозволяє уникнути навмисних чи випадкових помилок.

Мета впровадження системи – автоматизувати товаро-облікові процеси для продавців-консультантів роздрібної мережі, підвищити швидкість і якість роботи з товаром на етапі його фактичного продажу клієнту, підвищити прозорість процесу визнання приналежності кожного продажу конкретному продавцю, а також надати працівникам можливість у реальному часі відслідковувати власні здобутки. Завдяки системі відбувається постійний контроль доходів, підвищується точність підсумкових цифр, усувається можливість махінацій, помилок, викликаних впливом людського фактора (втом, неуважність, незнання, халатність), дублювання інформації.

Пропозиція для вирішення цієї частини проблеми полягає в тому, аби забезпечити кожен магазин спеціальним обладнанням у прикасовій зоні, до якого матимуть доступ продавці-консультанти. За допомогою особистої картки вони авторизуватимуться в системі, скануватимуть товар, який клієнт вияв бажання придбати після їх консультації, тим самим формуючи «шаблон» продажу. Касир у свою чергу заходить в систему, обирає створений «шаблон» і лише здійснює процес передачі пакунку з речами в обмін на гроші, не маючи змоги змінити продавця, за яким закріплено цей «шаблон». Поки продавець-консультант здійснює необхідні операції, касир активує особистий бонусний рахунок клієнта або ж, за необхідності, реєструє його в системі. Таким чином, час, що

витрачається на один продаж, буде зменшений, адже продавець буде виконувати частину дій, що раніше виконував касир, паралельно.

Підключення до програми обліку продажів може здійснюватися з офісу та з магазину. Також буде реалізовано вивантаження даних в 1С: Бухгалтерія. Додатковою перевагою системи буде те, що продавці у будь-який момент зможуть відслідковувати свої результати за допомогою аналітики. Доступ до аналітики, а також учбових матеріалів, буде також у додатку для мобільного телефону.

Перш за все, визначаємо загальний список вимог, що повинен пред'являтися компанією до інфраструктури автоматизованого обліку:

- Доступність інструментів аналізу первинних даних про продажі;
- Швидкість та зручність використання
- Наявність несуперечливих даних про продажі, які можна зіставити з іншими показниками;
- Механізми автоматичної трансформації інформації про продажі в бухгалтерські та фінансові показники;
- Забезпечення максимально достовірних вихідних даних;
- Техніки для управління автоматичним списанням товарних запасів.

Платформа мобільного додатку складатиметься з двох частин: особистого кабінету керуючого та інформації для співробітників та їх особистих аккаунтів. Метою користування додатком виконання ним таких функцій: забезпечення доступу до матеріалів для навчання співробітника, навчання за допомогою тестування, мотивація на підвищення рівня знань, гейміфікація процесу навчання, швидка перевірка знань.

У табл. 3.5 наведено інформацію щодо необхідних можливостей користування додатком для персоналу.

Таблиця 3.5. Можливості мобільного додатку для користувачів

Керівник магазину та співробітники відділу кадрів	Лінійний торговий персонал
<ul style="list-style-type: none"> – Завантажувати необхідні для навчання матеріали в форматах DOC, PDF, MP4; – Створювати тести для співробітників; – Стежити за активністю, успішністю та ефективністю навчання всіх співробітників за допомогою аналітичних звітів; – Проводити швидку атестацію (як проміжний, так і підсумковий зріз знань); – Здійснювати моментальну розсилку новин по всій компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> – Вивчати необхідні для роботи матеріали; – Закріплювати пройдений матеріал за допомогою тестування; – Проходити регулярні атестації на знання основного і нового матеріалу; – Змагатися з колегами (відкриті конкурсні списки); – Отримувати своєчасне оповіщення про всі новини та акції компанії; – Доступ до особистої торгової статистики.

(Розроблено автором)

У табл. 3.6 наведено пропозиції щодо методів та нормативних показників контролінгу персоналу.

Таблиця 3.6. Запропоновані методи та показники контролінгу

Запропоновані заходи	Метод здійснення оцінки	Проблема, що вирішується	Нормативне значення
Поточне оцінювання нового співробітника в процесі стажування	Оцінки в балах у формі контролю стажування; середній бал (0-5 б.)	Вмотивованість працівника на досягнення кращого результату, ретельніше навчання	4,0
Фінальне тестування за результатами стажування	Проходження стажерами тесту у мобільному додатку (100 б.)	Уникнення допуску низькокваліфікованих працівників до клієнтів	80,0
Облік особистих продажів за допомогою програми обліку та мобільного додатку	За допомогою системи обліку та апаратів у прикасовій зоні	Унеможливлення обману в процесі обліку продажів; підвищення рівня довіри до системи	-
Тренерство та коучинг	Оцінка зменшення кількості звільнень в період адаптації нових працівників	Підвищення кваліфікації співробітників, що проводять навчання та підготовку кадрів; уникнення ними помилок в процесі адаптації	15%

(Розроблено автором)

У кінцевому підсумку очікуваний результат від реалізації всіх запропонованих заходів – зменшення плинності кадрів, підвищення рівня сервісу, що надається клієнтам компанії. Виконання усіх рекомендацій передбачає значні витрати часу, коштів та зусиль персоналу. У табл. 3.7 детальніше проаналізовано конкретні кроки для впровадження заходів.

Таблиця 3.7. Зміст робіт із впровадження проекту

№	Зміст роботи
1	Актуалізація навчальних матеріалів
1.1	Аналіз наявної інформаційної бази та досвіду конкурентів у даній галузі; формування приблизного бюджету проекту
1.2	Розробка концепції оновлення інформаційної бази; перелік матеріалів, які потребують створення або оновлення
1.3	Робота із формування запланованих навчальних матеріалів із використанням інформації та ілюстрацій, наданих центральним офісом компанії у Туреччині
1.4	Придбання мобільного додатку для його подальшого використання для діджиталізації навчальної інформації
1.5	Адаптація мобільного додатку під потреби компанії та його наповнення необхідною інформацією
1.6	Тестування мобільного додатку та навчальних матеріалів в межах одного магазину, обраного для експерименту
1.7	Усунення недоліків, виявлених в процесі тестування
1.8	Впровадження результатів роботи в межах усіх магазинів; організація процесу постійного оновлення інформації за необхідності
2	Тренінги по адаптації
2.1	Аналіз останніх досліджень провідних бізнес-тренерів та коучів у цій галузі
2.2	Формування тренінгу на основі досліджень та власного досвіду
2.3	Придбання необхідного матеріального забезпечення для проведення тренінгів
2.4	Проведення тестового тренінгу та отримання зворотного зв'язку
2.5	Усунення виявлених недоліків
2.6	Поступове проведення тренінгів для всіх керівників структурних підрозділів; забезпечення перманентного оновлення інформації та проведення тренінгів для нових керівників
3	Автоматизована система обліку продажів
3.1	Аналіз пропозицій на ринку необхідного технічного устаткування
3.2	Придбання технічного устаткування та налагодження програмного забезпечення
3.3	Технічне поєднання мобільного додатку із загальною базою
3.4	Тестування нової системи обліку продажів в межах одного магазину
3.5	Виявлення та усунення помилок у роботі системи
3.6	Впровадження системи для всіх магазинів та забезпечення її безперебійного функціонування

(Розроблено автором)

Отже, чітко структуровані етапи впровадження блоків заходів дозволяють визначити ефект від їх впровадження. Очікувані прямі економічні ефекти від впровадження відносимо до категорії доходів. Але варто також зазначити, що матимуть місце і непрямі економічні ефекти, які неможливо прямо розрахувати і важливі вони в першу чергу для іміджу компанії. До них відносимо: підвищення рівня лояльності співробітників до компанії, забезпечення прозорості контролю, отримання конкурентних переваг серед роботодавців, скорочення часу обслуговування покупця на касі тощо.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

У перспективі впровадження запропонованих заходів призведе до зменшення кількості звільнених працівників в період адаптації та навчання, що також позитивно вплине на загальний рівень плинності кадрів в компанії. Оскільки проект планується фінансувати з власних джерел, необхідно прорахувати всі витрати та очікувані вигоди, що отримає компанія в разі прийняття проекту.

У табл. 3.8 наведено витрати на технічне забезпечення проекту.

Таблиця 3.8. Витрати на технічне забезпечення проекту

Найменування	Оптова ціна за од., грн	Необхідна кількість, шт.	Загальна вартість, грн
POS-термінал HP моноблок Intel Core 2 Duo E7400 DDR3 HDD/SSD	10312,00	83	855896,00
Магнітні картки MF-1K 13,56 MHz	4,87	600	2922,00
Мобільний додаток Firebase Analytics	273500,00	1	273500,00
Спеціалізовані ігри для тренінгу	1780,00	4	7120,00
Інформаційне забезпечення провідного тренінгу на задану тему	75000,00	1	75000,00
Паперові носії навчальних матеріалів двох типів (загальний і кишеньковий формат)	81,09 15,47	130 800	10541,70 12376,00
Всього:			1 237 355,70

(Розроблено автором)

Окрім технічного забезпечення проект потребує ще низки витрат, а саме: заробітна плата виконавців проекту на етапі його впровадження, відрахування ЄСВ, поточні витрати на відрядження керівного складу для проходження тренінгу, транспортні витрати та інші накладні витрати. У табл. 3.9 наведено усі витрати на впровадження, а також експлуатацію запропонованих заходів.

Таблиця 3.9. Витрати на виконання проекту

Період Вид витрат	Початкові інвестиції	Впродовж 2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Технічне забезпечення	1237355,70	750,00	1500,00	1750,00	2000,00
Заробітна плата	68600,00	-	-	-	-
Відрахування ЄСВ (22%)	15092,00	-	-	-	-
Відрядження	69120,50	6 080,00	10 715,04	11 250,79	11 723,33
Транспортні витрати	73150,00	12850,00	13659,55	14342,53	14944,91
Витрати на обслуговування	-	25250,00	26840,75	28182,79	29366,46
Інші витрати	15830,00	16320,00	17348,16	18215,57	18980,62
Всього	1479148,20	55170,00	59348,46	62490,88	65292,00

(Розроблено автором)

Термін, що необхідний для впровадження проекту – 1 місяць. Дата початку впровадження – 01.06.2019 р. Таким чином початкові інвестиції необхідно буде здійснити протягом червня 2019 р., а ще 6 місяців здійснювати обслуговування проекту, що і відображено у витратах. НБУ прогнозує рівень інфляції на кінець 2019 року на рівні 6,3%, на кінець 2020 року – 5%. Враховуючи це та продовжуючи тренд, розраховуємо всі витрати на проект до кінця 2022 року з урахуванням інфляції. Таким чином, термін експлуатації закладаємо на рівні 3,5 років з можливістю його продовження у разі успішності проекту, але зазначаємо, що у такому випадку, скоріш за все, виникне необхідність оновити технічне забезпечення, а отже знову інвестувати значні кошти.

Витрати на технічне забезпечення передбачають витрати на оновлення магнітних карток, витрати на відрядження – проходження тренінгу новими

працівниками керівного складу (зміна за рік приблизно 10% штату). Також враховуємо витрати на обслуговування POS-терміналів та інші витрати.

Наразі доцільно також розрахувати дохідність даного проекту. Відомо, що на пошук нового співробітника на місце звільненого витрачають в середньому 6 робочих днів. Протягом першого тижня стажування (5 робочих днів) новачок не бере участі у реалізації, тобто не приносить доходу компанії. Закріплений за ним наставник також втрачає близько 20% можливих доходів, оскільки має приділяти увагу навчанню нового працівника.

В середньому протягом 2018 року денний дохід, що приносить компанії 1 продавець-консультант – 12 031,5 грн. Враховано, що середньомісячна кількість робочих днів протягом року – 21. У разі, якщо у магазині присутнє вакантне місце або проходить стажування новий співробітник, компанія недоотримує приблизно 35% від цієї суми, оскільки 30% навантаження розподілять між собою інші працівники магазину, а 35% покупці придбають самостійно. Таким чином, недоотриманий дохід на день – 4 211,05 грн. Від цієї суми віднімаємо собівартість продукції, оскільки, якщо вона товар не було реалізовано, то він залишається на балансі підприємства. При цьому постійні витрати (адміністративні та збутові) не віднімаємо, оскільки вони не залежать від обсягів реалізації продукції. Отримуємо 2 526,63 грн недоотриманого доходу на день від 1 продавця-консультанта.

За усередненими даними, протягом року кожного місяця в компанії працевлаштовуються 66 працівників торгового персоналу. 74% з них (49 людей) звільняються протягом 2 тижнів роботи, звичайно, не повідомляючи роботодавця за 14 днів, передбачених законом. Відділ кадрів змушений знову розпочинати пошук працівника для заміщення посади, а досвідчені працівники магазину витрачати час для його навчання.

При аналізі причин звільнення у перших місяць роботи (див. пункт 2.3) було виявлено, що близько 28% з опитаних не покидали б компанію у разі уникнення помилок, допущених в процесі адаптації, а також за умови, що компанія

забезпечить їм можливість точного обліку обсягів продажів. Тобто 14 людей залишаться та пропрацюють ще деякий час. Таким чином, компанія не втрачатиме дохід, поки робоче місце буде вакантним та протягом стажування нового працівника. Але до витрат в такому випадку додається заробітна плата, яку компанія їм виплатить. Це також допоможе скоротити витрати на пошук та працевлаштування кандидатів на 30%. Річний бюджет відділу кадрів на розміщення вакансій складає 366 тис. грн. Розрахуємо дохідність проекту:

$$(2526,63 \times 6 + 2526,63 \times 5 + 1443,79 \times 5) \times 14 - 9150 \times 14 = 362066,32 \text{ грн}$$

Отже, недоотриманий дохід на місяць складає 490166,32 грн, а витрати на заробітну плату персоналу 128100 грн. Варто зазначити, що не можна розглядати дохід магазину, як величину, що прямопропорційно залежить від кількості продавців-консультантів. Обсяг доходу визначається в залежності від попиту на продукцію та ємності ринку, а керівництвом компанії визначено, скільки одиниць штату має працювати, аби його отримати. За умови меншої кількості персоналу, певна частина доходу недоотримується, що і доведено в рамках дослідження.

Оцінка економічного ефекту враховує необхідність вкладення коштів в проект, а тому базується на інвестиційних аспектах. Економічний ефект визначається перевищенням вартісної оцінки результатів діяльності над вартісною оцінкою пов'язаних з нею витрат. Оскільки в нас нема проекту, що взаємо виключає впровадження запропонованих заходів, то портфель інвестицій доцільно формувати за критерієм максимуму NPV, тобто максимуму ринкової вартості проекту [33, с. 78]. Формула для розрахунку NPV (3.1):

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC \quad (3.1),$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ;

C_t – витрати проекту у рік t ;

i – ставка дисконту;

n – тривалість проекту.

У табл. 3.10 наведено розрахунок чистого дисконтованого грошового потоку проекту. Ставка дисконту 21% (ризик галузі 5%, інфляція 6%, ставка депозиту 10%). Оскільки результат більший за 0, проект ефективний і його можна впроваджувати.

Таблиця 3.10. Розрахунок чистого дисконтованого грошового потоку

Роки	2019	2020	2021	2022
Доходи	2940997,92	5881995,84	5881995,84	5881995,84
Мінус витрати	981120,50	1691892,06	1674800,88	1665054,40
EBITDA (прибуток до відсотків, податку та амортизації)	1959877,42	4190103,78	4207194,96	4216941,44
Мінус амортизація	147304,25	353530,20	353530,20	353530,20
EBIT (прибуток до відсотків та податку на прибуток)	1812573,17	3836573,58	3853664,76	3863411,24
Податок на прибуток від EBIT (18%)	326263,17	690583,24	693659,66	695414,02
NORAT (чистий операційний прибуток після податку)	1486310,00	3145990,34	3160005,10	3167997,22
Плюс амортизація	147304,25	353530,20	353530,20	353530,20
Операційний грошовий потік (CF)	1633614,25	3499520,54	3513535,30	3521527,42
Інвестиції (CF _{inv})	1321047,70	0,00	0,00	0,00
Чистий грошовий потік (NCF)	312566,55	3499520,54	3513535,30	3521527,42
Коефіцієнт дисконтування ($i=21\%$)	0,913	0,683	0,564	0,467
Дисконтований чистий грошовий потік	285373,26	2390172,53	1981633,91	1644553,30
Кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік (наростаючим), NPV	285373,26	2675545,79	4657179,70	6301733,00

(Розроблено автором)

Визначимо коефіцієнти економічної ефективності та строк окупності інвестиційних вкладень. Коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень розраховується за формулою (3.2):

$$Ke.e. = \frac{П}{KB} = \frac{4344795,84}{1563992,43} = 2,78 \quad (3.2),$$

де П – прибуток від проекту за 12 місяців;

KB – капітальні вкладення (інвестиції) та витрати на проект за 12 місяців.

Строк окупності капітальних вкладень розрахуємо за формулою (3.3):

$$T = \frac{1}{Ke.e.} = \frac{1}{2,78} = 0,36 \quad (3.3)$$

Таким чином строк окупності капітальних вкладень становить 4 місяці 10 днів, що є досить непоганим показником. Загальний результат діяльності (чистий прибуток) за рік зміниться на:

$$362066,32 \text{ грн} \times 12 = 4344795,84 \text{ грн}$$

Додаємо отримане значення до фактичних значень за 2018 рік:

$$4344795,84 \text{ грн} + 94973000 = 99317795,84 \text{ грн}$$

Зміна прибутку у відсотковому співвідношенні складає 4,57%.

Таблиця 3.11. Зміна показників плинності та обороту кадрів після впровадження запропонованих заходів

Показники	Фактичні дані	Планові дані
1. Средньоспискова чисельність працівників, чол.	617	617
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	815	647
3. Вибуло працівників	784	616
- з власного бажання	689	521
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	95	95
4. Коефіцієнт обороту:		
- з приймання, %	132,09	104,86
- з звільнення, %	127,07	99,84
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	111,67	84,44
6. Коефіцієнт загального обороту, %	259,16	204,7

(Складено автором)

Надалі доцільно розрахувати коефіцієнт плинності та обороту кадрів з урахуванням зменшення кількості працівників, що звільняються. За основу (фактичні дані) розрахунку взято дані 2018 року кадрової звітності. Результати розрахунку наведено у табл. 3.11.

У відсотковому співвідношенні коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 24,38%, а коефіцієнт загального обороту – на 21,01%. Графічне зображення наведено на рис. 3.1.

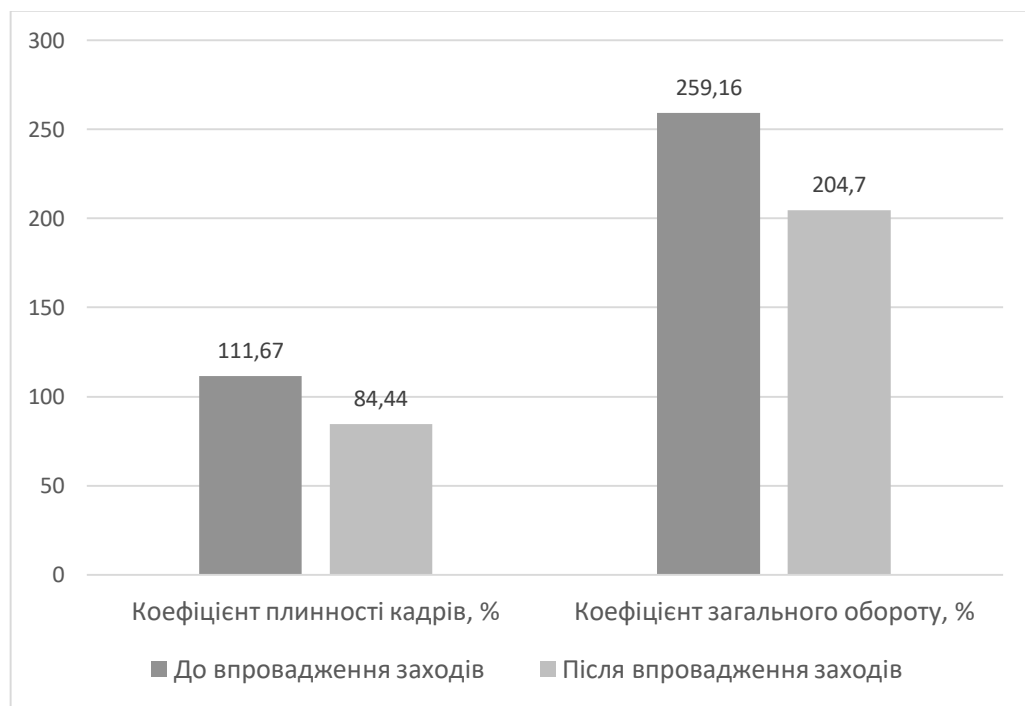


Рис. 3.1. Кадрові показники до та після впровадження заходів

(Складено автором)

Окрім економічних ефектів, це також призведе до підвищення якості обслуговування клієнтів, що позитивно впливає на сприйняття ними бренду в цілому. Команди магазинів із більш стабільним штатом, зазвичай швидше вирішують проблеми, що виникають, а також їм легше досягти планових показників, оскільки продуктивність праці досвідченіших працівників вища. В такому колективі менше суперечок та міжособистісних конфліктів, а це формує більш позитивну атмосферу в магазині як для клієнтів, так і для самих працівників.

Висновки до розділу 3

У даному розділі висвітлено запропоновані заходи із удосконалення системи управління персоналом ТОВ «XXX» на засадах контролінгу. В процесі детального розгляду причин масових звільнень в період адаптації нових співробітників було виявлено такі основні проблеми: застарілі матеріали для навчання та адаптації, недостатню кваліфікацію працівників, що проводять навчання, а також відсутність інструментів контролю за обліком особистих продажів торгового персоналу.

Таким чином рекомендований проект, розроблений для усунення проблем, можна умовно розподілити на три основні блоки дій. По-перше, необхідно актуалізувати навчальні матеріали, що використовуються під час адаптації та для підвищення кваліфікації. По-друге, доцільно розробити програми та забезпечити проведення тренінгів по адаптації нових співробітників для керівників структурних підрозділів. Третім і найважливішим кроком є впровадження системи обліку особистих продажів.

Реалізація запропонованих заходів потребує від підприємства фінансових інвестицій у розмірі 1479148,20 грн. Впродовж терміну реалізації проекту та використання результатів його впровадження компанія буде нести такі витрати: 55170,00 грн впродовж другого півріччя 2019 року, 59348,46 грн впродовж 2020 року, 62490,88 грн впродовж 2021 року та 65292,00 грн протягом 2022 року. Таким чином, термін експлуатації закладено на рівні 3,5 років з можливістю його продовження у разі успішності проекту, але у такому випадку виникне повторних інвестицій.

У разі впровадження запропонованих заходів компанія зможе доотримати доходи, що втрачалися через значну плинність кадрів. За результатами проведених розрахунків було виявлено, що компанія зможе збільшити прибуток на 362066,32 грн на місяць. Строк окупності проекту у такому випадку складає близько 4,5 місяців. Річний дохід компанії зросте на 4,57%, а плинність кадрів зменшиться майже на 25%.

ВИСНОВКИ

У першому розділі даної роботи було надано аналіз особливостей та основних характеристик системи управління персоналом підприємства. В основі дослідження покладено праці сучасних науковців, що займаються розробкою інструментарію для ефективного управління людськими ресурсами.

Було доведено необхідність управління кадровим плануванням, набором, адаптацією, навчанням, оцінкою персоналу, винагородами, а також мотивацією, контролінгом персоналу та створенням відповідних умов праці. Розглянуто загальні та часткові принципи управління персоналом, що є основою успішної управлінської діяльності на підприємстві. Також було надано характеристику основним показникам ефективності кадрової політики підприємства, якими необхідно користуватися організаціям задля аналізу управлінського процесу.

Частина дослідження була присвячена методам управління персоналом, що поділені на такі групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні; надано їх коротку характеристику, перелік недоліків та переваг. Окремо проаналізовано контролінг персоналу як один із найважливіших засобів забезпечення стабільності і результативності управління, запобігання кризових явищ у внутрішньому середовищі організації і подолання невизначеності можливої реакції працівників на зміни зовнішнього середовища.

Другий розділ дипломної роботи присвячено характеристиці фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «XXX», а також аналізу кадрової політики підприємства та функції контролінгу персоналу. Основним видом діяльності ТОВ «XXX» є роздрібна торгівля одягом.

Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «XXX» показав, що виручка від реалізації товарів у 2016 році склала 890691 тис. грн., у 2017 році – 1034102 тис. грн., а в 2018 році – 1182455 тис. грн. При цьому чистий прибуток підприємства у 2016 році склав 72470 тис. грн., у 2017 році – 87810 тис. грн., а у 2018 році – 94973 тис. грн. Таким чином рентабельність діяльності склала 9,13%,

9,57% та 8,97% за 2016-2018 рр. відповідно. Тобто діяльність компанії приносить відповідний прибуток, обсяги якого поступово зростають.

Показники руху персоналу ТОВ «XXX» мають чітку тенденцію до збільшення, навіть не зважаючи на те, що аналіз здійснено лише в межах двох років. Коефіцієнт загального обороту перевищує відмітку у 200%, а коефіцієнт плинності кадрів щорічно зростає і перевищує відмітку у 100%.

Варто також відмітити щорічне зростання розміру фонду заробітної плати приблизно на 20%.

Також було проаналізовано систему контролінгу персоналу в компанії. Виявлено, що сформована система управлінського контролю за результатами має значну кількість недоліків і подекуди виступає демотивуючим чинником для працівників. Сформовано рекомендації щодо введення додаткових інструментів управлінського контролінгу, а саме: відслідковування правильності процесу навчання та адаптації, облік особистих продажів, тестування нових співробітників після завершення стажування.

У третьому розділі було обґрунтовано необхідність вирішення таких проблем у системі управління персоналом ТОВ «XXX»: застарілі матеріали для навчання та адаптації, недостатню кваліфікацію працівників, що проводять навчання, а також відсутність інструментів контролю за обліком особистих продажів торгового персоналу. Всі ці проблеми у поєднанні створюють передумови для масового звільнення нових працівників в період адаптації та навчання.

Рекомендовано впровадження проекту, що складається з трьох основних блоків: актуалізація навчальних матеріалів, що використовуються під час адаптації та для підвищення кваліфікації, розробка програми та забезпечення проведення тренінгів по адаптації нових співробітників для керівників структурних підрозділів, впровадження системи обліку особистих продажів.

Сформовано нові показники контролінгу, які мають бути запроваджені, та висвітлено нормативні показники: поточне оцінювання нового співробітника в

процесі стажування, фінальне тестування за результатами стажування, облік особистих продажів за допомогою програми обліку та мобільного додатку, тренерство та коучинг.

Реалізація запропонованих заходів потребує від підприємства фінансових інвестицій у розмірі 1479148,20 грн та впродовж терміну експлуатації проекту (3,5 роки) ще близько 62000 грн кожного року. У разі впровадження запропонованих заходів компанія зможе доотримати доходи, що втрачалися через значну плинність кадрів. За результатами проведених розрахунків було виявлено, що компанія зможе збільшити прибуток на 362066,32 грн на місяць. Строк окупності проекту у такому випадку складає близько 4,5 місяців. Річний дохід компанії зросте на 4,57%, а плинність кадрів зменшиться на 25%.

Окрім позитивного економічного ефекту, впровадження запропонованих заходів призведе до підвищення якості обслуговування клієнтів, що позитивно в свою чергу позитивно вплине на сприйняття ними бренду в цілому. Це пов'язано з тим, що команди магазинів із більш стабільним штатом, зазвичай швидше вирішують проблеми, що виникають, а також їм легше досягти планових показників, оскільки продуктивність праці досвідченіших працівників вища. В такому колективі менше суперечок та міжособистісних конфліктів, а це формує більш позитивну атмосферу в магазині як для клієнтів, так і для самих працівників.

Після повної інтеграції нових методів компанія стане більш привабливою для нових досвідчених кадрів, що буде позитивно впливати на продуктивність праці і зростання обсягів прибутку в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. — М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2010. — 704 с. : — Парал. тит. англ.
2. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Л. Г. Шморгун. — К.: Знання, 2010. — 452 с.
3. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. - Москва: Юристъ, 2013. – 495 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 468 с.
5. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Кондор, 2010. — 308 с.
6. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 467 с.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навчальний посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
8. Довгань Л. Є. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, Г. О. Дудукало. — К.: НТУУ «КПІ», 2015. — 231 с.
9. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник / Л. І. Михайлова — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 248 с.
10. Воронкова, В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Текст] : навч. посібник для вnz / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін. ЗДІА. - К. : Професіонал, 2011. — 567 с.
11. Мороз, О. С. Управління людськими ресурсами [Текст] : навч. посібник для вnz / О. С. Мороз ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. — 324 с.

12. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.-практичний посібник / М.І. Мурашко // – 2-ге вид., стереотип. – К.: Знання, 2006. - 311 с.
13. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. / В. М. Колпаков — К. : МАУП, 2012. — 408 с.
14. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Підручник / В. А. Савченко // – К.: КНЕУ, 2012. – 351 с.
15. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А.М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2014. – № 1. – С. 148–155.
16. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / под ред. Е.Б. Моргунова — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. — 464 с.
17. Данюк В. М. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666 с.
18. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом / І. Бутенко // Вісник економічної науки України. - 2013. - № 2. - С. 20-25. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2013_2_7
19. Ковальчук, Г.К. Комплексна оцінка стану та розвитку трудових ресурсів / Г.К. Ковальчук, Л.М. Савчук. - Д. : Герда, 2013. - 199 с.
20. Мочерний С. В., Довбенко М. В. Економічна теорія: Підручник / С.В.Мочерний, М.В. Довбенко. – К.: Видавничий центр «Академія», 2010. – 856 с.
21. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчальний посібник / Є. Г. Матвіїшин — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. — 200 с.
22. Дорошенко Г.О. Менеджмент: навч. посібник /за заг. ред. Г.О. Дорошенко. – Харків, “ВСВ-Принт”, 2015. – 300 с.

23. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М. Бойчик. – К.: Кондор, 2016. – 378 с.
24. Александрова С.А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом» / С. А. Александрова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 67 с.
25. Магазин ТОВ «XXX» в "Ocean Plaza", Київ [Електронний ресурс] // ТРЦ "Ocean Plaza". – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://oceanplaza.com.ua/catalog/colin-s/>.
26. Безкоштовний запит [Електронний ресурс] // Міністерство юстиції України. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch>.
27. Из истории [Електронний ресурс] // Eroğlu. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.erogluholding.com/ru/content/iz-istorii-kompanii>.
28. Про Премію Retail Awards [Електронний ресурс] // Retail Awards. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://retailawards.com.ua/>.
29. Семке Н.М. Політологія: конспект лекцій для студентів усіх спеціальностей денної форми навчання / Н. М. Семке, І. М. Доля. — Харків : НТУ «ХПІ», 2017. — 156 с.
30. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – 2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с
31. Як провести тренінг з адаптації персоналу [Електронний ресурс] // Hr-elearning. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://jak.bono.odessa.ua/articles/jak-provesti-trening-z-adaptacii-personalu-hr.php>.
32. Могильник А. А. Для чего нужны тренинги [Електронний ресурс] / А. А. Могильник // Golden Staff. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.staff.ua/blog/dlya-chego-nuzhny-treningi>.
33. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А1. Принципи роботи з персоналом

Назва принципу	Зміст
А. Загальні принципи робота з персоналом	
Ефективність	Передбачає найбільш ефективну економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю випущеної продукції, підвищення ефективності виробництва. У разі якщо після заходів але удосконаленню системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, то вони повинні перекривати ефектом від виробничої діяльності
Прогресивність	Відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним і вітчизняним аналогам
Перспективність	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації
Комплексність	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління (зв'язку з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління і т.д.), і охоплює всі сфери роботи з персоналом
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень по аналізу і удосконаленню системи управління персоналом, що попереджають або оперативно усувають відхилення
Оптимальність	Багатоваріантна опрацювання пропозицій щодо формування системи управління персоналом і вибору найбільш раціонального варіанту для конкретних умов виробництва
Простота	Чим простіше система управління персоналом, тим краще вона працює. Безумовно, це виключає спрощення системи управління персоналом в збиток виробництву
Науковість	Розробка заходів по формуванню системи управління персоналом повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління та з урахуванням змін законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах
Ієрархічність	У будь-яких вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечувати ієрархічне взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками), принциповою характеристикою якого є несиметрична передача інформації «донизу» (дезагрегування, деталізація) і «вгору» (агрегування) за системою управління
Автономність	У будь-яких горизонтальних і вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників
Узгодженість	Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути в цілому узгоджені з основними цілями організації та синхронізовані в часі
Стійкість	Для забезпечення сталого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», які при відхиленні від заданої цілі організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ в невідгідне становище, і спонукає їх до регулювання системи управління персоналом

Продовження додатку А

Багатоаспектність	Для забезпечення сталого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», які при відхиленні від заданої цілі організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ в невідгідне становище, і спонукає їх до регулювання системи управління персоналом
Плановість	Управління персоналом, як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися по різних каналах: адміністративно-господарському, економічному, правовому і т.п.
Винагорода	Початком всієї роботи є встановлення на тривалий період напрямків, темпів і пропорцій розвитку виробництва, пов'язаних з цим змін у структурі персоналу
Підбір і розстановка	Базується на результатах індивідуальної праці і ефективності організації (групи). Для забезпечення ефективного функціонування організації в ній повинна бути розроблена система підбору, набору і розстановки кадрів. Розвиток, навчання, переміщення і просування працівників здійснюється відповідно до результатів їх праці, кваліфікацією, здібностями, інтересами і потребами організації
Ефективна зайнятість	Пов'язана з потребами бізнесу, індивідуальним рівнем продуктивності праці, здібностями і кваліфікацією. Індивідуальні проблеми вирішуються швидко, справедливо і ефективно
Б. Принципи організації роботи з персоналом	
Ротація	Тимчасове вибуття окремих працівників не повинно переривати процес здійснення будь-яких функцій. Для цього кожен працівник системи управління персоналом повинен уміти імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника і одного - двох працівників свого рівня
Оптимальне співвідношення управлінської орієнтації	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток виробництва порівняно з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування персоналу
Концентрація	Розглядається в двох напрямках: як концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішення основних завдань або як концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання
Спеціалізація	Поділ праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, спеціалістів і службовців). Формуються окремі підрозділи, які спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій
Паралельність	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивність	Означає пристосованість системи управління персоналом до мінливих цілям об'єкта управління та умовам його роботи
Наступність	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт по удосконаленню системи управління персоналом на різних її рівнях і різними фахівцями, стандартне їх оформлення
Безперервність	Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу пролежування документів, простою технічних засобів управління і т.п.
Ритмічність	Виконання однакового обсягу робіт в різні проміжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом

Продовження додатку А

Технологічна єдність	Система управління персоналом повинна володіти концептуальним єдністю, містити єдину доступну термінологію, діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних по економічному змісту процесів управління персоналом
Комфортність	Система управління персоналом повинна забезпечити максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації рішень людиною. Наприклад, вибіркова друк даних, різноманітність обробки, спеціальне оформлення документів з виділенням істотної інформації, їх зовнішній вигляд, виняток зайвої роботи при заповненні документів і т.д.
Колегіальність в управлінні	Професіонали-менеджери працюють в тісному контакті один з одним і зв'язані узами співробітництва і взаємозалежності, складаючи управлінський штат

Джерело: [6]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б1. SWOT-аналіз ТОВ «XXX»

<div>Зовнішнє середовище</div> <div>Внутрішнє середовище</div>		Можливості - Opportunities	Бали	Загрози - Threats	Бали
		1. Розширення мережі збуту на інтернет-ресурсах	3	1. Вхідження на ринок України сильніших конкурентів	2
		2. Екологізація виробництва	2	2. Зниження купівельної спроможності споживачів	3
		3. Маркетингова кампанія, заснована на екологізації вир-ва	1	3. Втрата репутації бренду через погіршення якості продукції	2
		4. Посилення контролю зберігання продукції задля збереження якості	3	4. Недостатня кількість трудових ресурсів через трудову імміграцію	2
Сильні сторони - Strenghts	Бали	Поле SO		Поле ST	
1. Широкий товарний асортимент	3				
2. Наявність достатньої кількості власного капіталу	2				
3. Позитивна репутація компанії, постійні клієнти	3				
4. Розгалужена система торгівельних представництв	3				
Слабкі сторони - Weaknesses	Бали	Поле WO		Поле WT	
1. Значний рівень текучості персоналу	2				
2. Погіршення якості через недотримання умов зберігання	3				
3. Недостатня швидкість передачі інформації між підрозділами	1				
4. Значний рівень централізації	2				

(Складено автором)